

**DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS  
ADMINISTRATIVA, PRODUCCIÓN, MERCADEO Y CONTABLE-FINANCIERA  
PARA LA EMPRESA MONOPOLIO GRUPO EVOLUCIÓN**

**OSWALDO SALAZAR MORA  
CÓDIGO: 2050918**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2010**

**DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO EN LAS ÁREAS  
ADMINISTRATIVA, PRODCUCCIÓN, MERCADEO Y CONTABLE-FINANCIERA  
PARA LA EMPRESA MONOPOLIO GRUPO EVOLUCIÓN**

**OSWALDO SALAZAR MORA  
CÓDIGO: 2050918**

**Proyecto de pasantía para optar al título de Administrador de Empresas**

**Directora:  
BEATRIZ EUGENIA AGUDELO ORREGO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2010**

## **Nota de Aceptación**

El presente Trabajo de Grado fue aprobado por la Directora del Trabajo de Grado y el Jurado Evaluador.

---

BEATRIZ EUGENIA AGUDELO O.  
Directora Trabajo de Grado

---

SATURIA PUENTES P.  
Jurado Evaluador

---

MARÍA MARGARITA SILVA N.  
Jurado Evaluador

Santiago de Cali, 29 de enero de 2010.

## **DEDICATORIA**

Gloria y honra doy a mi amado señor Jesucristo porque me bendijo al permitirme vivir esta maravillosa experiencia académica en la universidad, soy consciente y reconozco de que sin Él no hubiera podido hacerlo, por eso le digo a mi Dios: te amo y te doy infinitas gracias porque fuiste Tú quien me dio los recursos y el conocimiento que siempre necesité. Hoy puedo decir que no me equivoqué cuando acepté a Jesucristo como mi único señor y salvador.

Si alguien merece este triunfo son mis amados padres Alfaro Salazar González y Luz Dary Mora las personas más hermosas e incondicionales en mi vida, quienes con esfuerzo y con todo su corazón lucharon para que yo pudiera desarrollarme y culminar esta etapa de mi vida de la mejor manera posible.

A mis hermanos Andrés Julián y Constanza Salazar Mora, los amo, gracias por tolerarme y este trabajo también se los dedico a ustedes con todo mi corazón.

Por ultimo quiero dedicarle este triunfo a mi sobrina Isabel Sofía Salazar Quesada quien acaba de llegar a este mundo por un milagro del señor.

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor expresa sus agradecimientos:

A la profesora Beatriz Eugenia Agudelo Orrego quien también es la directora de este proyecto, porque con toda la disposición siempre estuvo cuando la necesite y sin ella no hubiera sido posible realizarlo.

A mi ex directora de programa Ana María Plata Aguilar y a mi actual directora Lourdes Eugenia Osorio Bayter, quienes me abrieron puertas, siempre han creído en mí e impactaron perpetuamente mi vida con sus enseñanzas.

A la profesora María Eugenia Torres quien con su experiencia y tolerancia me enseñó cosas nuevas e importantes que fueron de gran utilidad para el desarrollo de este trabajo.

Al profesor Rafael Antonio Muñoz Aguilar quien con sus enseñanzas acerca del mundo y de los negocios aportó en gran manera al desarrollo de este trabajo.

A la empresa Monopolio Grupo Evolución por abrir sus puertas y haber sido el instrumento que permitió aplicar mis conocimientos teóricos en la práctica.

A los profesores Jorge Mauricio Escobar Sarria, Ruth Elizabeth Gutiérrez Monroy, Jenny Alexandra Mosquera Varela, Harold Fernando López Reina, Samir Barona Joven, Juan Martín Ramírez Mahecha y a todas aquellas personas que de una u otra manera aportaron en mi vida y en este proyecto.

## CONTENIDO

pág.

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
2. OBJETIVOS	4
2.1 OBJETIVO GENERAL	4
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
3. ANTECEDENTES	5
4. JUSTIFICACIÓN	6
5. MARCO DE REFERENCIA	8
5.1 MARCO TEÓRICO	8
5.1.1 Proceso administrativo	8
5.1.2 Proceso de planeación	9
5.1.3 Beneficios de la planeación	9
5.1.4 Estructura organizacional	11
5.1.5 Análisis DOFA	12
5.1.6 Implementación de las estrategias	14

5.1.7 Mezcla de Marketing	15
5.1.8 alcance general	16
5.1.9 Estado de resultados	16
5.1.10 Análisis horizontal	16
5.1.11 Análisis vertical	17
5.1.12 Razones financieras	17
5.1.13 Capacitación	18
5.2 MARCO CONCEPTUAL	19
5.2.1 Área funcional	19
5.2.2 Balance General	19
5.2.3 Control	19
5.2.4 Dirección	19
5.2.5 Empresa	19
5.2.6 Estado de resultados	19
5.2.7 Estrategia	19
5.2.8 Estructura formal	19
5.2.9 Estructura Informal	19
5.2.10 Estructura organizacional	20
5.2.11 Manual de funciones	20
5.2.12 Mercadeo	20
5.2.13 Microempresa	20
5.2.14 Objetivos	20
5.2.15 Organigrama	20

5.2.16 Organización	20
5.2.17 Planeación	20
5.2.18 Plan estratégico	20
5.2.19 Producción de servicios	20
5.2.20 Trabajo en equipo	20
5.3 MARCO CONTEXTUAL	21
6. METODOLOGIA	22
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
6.2 DISEÑO METODOLOGICO	23
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	24
7.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	24
8. DIAGNÓSTICO, PLAN E IMPLEMENTACIÓN	25
8.1 DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD	25
8.2 ÁREA ADMINISTRATIVA	29
8.2.1 Diagnóstico	29
8.2.2 Plan de mejoramiento	32
8.2.3 Implementación	32
8.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN	44
8.3.1 Diagnóstico	44
8.3.2 Plan de mejoramiento	44
8.3.3 Implementación	45



8.4.ÁREA DE MERCADEO	52
8.4.1 Diagnóstico	52
8.4.2 Plan de mejoramiento	59
8.4.3 Implementación	61
8.5.ÁREA CONTABLE-FINANCIERA	65
8.5.1 Diagnóstico	65
8.5.2 Plan de mejoramiento	70
8.5.3 Implementación	70
9. CONCLUSIONES	82
10.RECOMENDACIONES	84
11.BIBLIOGRAFÍA	86
12.ANEXOS	88

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz DOFA	13
Tabla 2. Diagnóstico mapa de competitividad general	25
Tabla 3. Diagnóstico mapa de competitividad por áreas	26
Tabla 4. Análisis DOFA	31
Tabla 5. Matriz FODA	39
Tabla 6. Despliegue de las estrategias FODA	42
Tabla 7. Cursograma manual de imagen básico	46
Tabla 8. Cursograma diseño de marca	46
Tabla 9. Cursograma papelería básica	47
Tabla 10. Cursograma fachada	47
Tabla 11. Cursograma pendón	48
Tabla 12. Cursograma carpeta básica	48
Tabla 13. Cursograma plegable	49
Tabla 14. Cursograma afiche	49
Tabla 15. Cursograma volante	50
Tabla 16. Cursograma página básica – fase diseño	50
Tabla 17. Cursograma pagina básica – fase animación	51
Tabla 18. Precios de los productos	58
Tabla 19. Matriz de perfil competitivo	61
Tabla 20. Margen de contribución septiembre	69

Tabla 21. Balance general comparativo	73
Tabla 22. Estado de resultados comparativo	78
Tabla 23. Margen de contribución octubre	81

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. El papel de la planeación en el proceso administrativo	8
Figura 2. La función de organización	12
Figura 3. Organigrama monopolio grupo evolución 2009	34
Figura 4. Diseño de Marca	52
Figura 5. Rediseño de Marca	52
Figura 6. Manual de imagen básico	53
Figura 7. Papelería básica	54
Figura 8. Fachada	54
Figura 9. Pendón	55
Figura 10. Carpeta básica	55
Figura 11. Plegable	56
Figura 12. Afiche	56
Figura 13. Volante	57
Figura 14. Página básica	57

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Calificación planeamiento estratégico	88
Anexo 2. Calificación producción y operaciones	89
Anexo 3. Calificación aseguramiento de la calidad	91
Anexo 4. Calificación comercialización	92
Anexo 5. Calificación contabilidad y finanzas	94
Anexo 6. Calificación recursos humanos	96
Anexo 7. Calificación gestión ambiental	97
Anexo 8. Calificación sistemas de información	98
Anexo 9. Características y competencias Gerencia General	99
Anexo 10. Características y competencias Gerencia Comercial	100
Anexo 11. Características y competencias Dirección Creativa	101
Anexo 12. Características y competencias Dirección de Tráfico	102
Anexo 13. Características y competencias Dirección de Arte	103
Anexo14. Características y competencias Dirección Multimedial	104
Anexo 15. Características y competencias Tesorería	105

## **RESUMEN**

Este trabajo consistió en diseñar e implementar un plan de mejoramiento en las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera en la microempresa y agencia de diseño Monopolio Grupo Evolución ubicada en la ciudad de Santiago de Cali. Este trabajo requirió de observación, visitas y entrevistas con el fin de realizar un diagnóstico situacional que mostrara su estado actual externo e interno y permitiera definir el estado de cada una de las áreas ya mencionadas anteriormente. Como segundo paso se planteo entre el asesor y los empresarios un plan de mejoramiento adecuado para dar solución y cambiar la cara de las debilidades resultantes del diagnóstico, para el sostenimiento de las fortalezas presentadas, el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa que se debe tener frente a las amenazas. Posteriormente se implementó gran parte del plan de mejoramiento que les permitió a los empresarios mejorar competitivamente y obtener mejores resultados.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de éste trabajo permitirá diseñar y ejecutar un plan de mejoramiento en las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera adecuado para la empresa Monopolio Grupo Evolución. Lo anterior servirá para dar solución al problema de organización y planeación en las diferentes gestiones.

Esta microempresa opera desde el año 2006 de manera informal, tiene poco tiempo en el mercado y quiere reorganizarse para hacerle frente de la manera mas competitiva posible y llegar a ser una empresa formalizada.

Cabe resaltar que las microempresas en el sector publicitario contribuyen al desarrollo económico y social de la ciudad, la región y del país, pero también se enfrentan a las desventajas en financiamiento, tecnología, capacitación y formación y en productividad. A pesar de esto son empresas que tienen que ser estrategias y continuamente tienen que estar innovando para no desaparecer del mercado.

Lo anterior se pretende cumplir a través de cuatro etapas. Primera: descripción de la empresa, realizando entrevistas a sus miembros; segunda: realización del diagnóstico de las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera por medio de un análisis estructural, realizando entrevistas y observación en el entorno interno y externo respectivamente e identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa; tercera, la formulación de un plan de mejoramiento por medio de una reunión entre la universidad y la empresa, y cuarta la ejecución de las acciones estratégicas y capacitando al personal.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Monopolio Grupo Evolución es una microempresa perteneciente al sector publicitario que ha venido trabajando de manera informal desde hace 3 años en la casa familiar del gerente Alexander Rengifo. Actualmente no cuentan con una adecuada gestión administrativa, de producción, mercadeo y contable-financiera, esta compuesta por tres personas que mezclan sus labores y funciones sin ninguna tipo de organización, ni delegación de funciones ya que todos son diseñadores gráficos.

Esta empresa está enfocada en el diseño grafico y la publicidad, fundamentándose en la gestión estratégica de diseño, que es el estudio completo de la imagen para determinar que lo es lo que necesitan transmitir visual y comunicativamente las empresas clientes, es una empresa relativamente nueva en el mercado, cuenta con poca clientela, pero es una empresa caleña con ganas de crecer y progresar, debido a esta situación es necesaria la creación y ejecución de un plan de mejoramiento adecuado que les permita tener una mejor organización y planeación de los procesos administrativos, de producción, mercadeo y contable-financiera, esto ayudará a que Monopolio se pueda consolidar como una empresa formal competitiva en el sector, que en la actualidad se encuentra muy fragmentado y competido.

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál sería el plan de mejoramiento adecuado en el área administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera para la empresa Monopolio Grupo Evolución?



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y ejecutar un plan de mejoramiento para las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera para la empresa Monopolio Grupo Evolución.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la empresa Monopolio Grupo Evolución.
- Realizar el diagnóstico de las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera de la empresa Monopolio Grupo Evolución.
- Formular el plan de mejoramiento para las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera de la empresa Monopolio Grupo Evolución.
- Implementar el plan de mejoramiento para las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera de la empresa Monopolio Grupo Evolución.

### **3. ANTECEDENTES**

Para el plan de mejoramiento que se esta realizando no se han encontrado investigaciones ni estudios previos, lo único que se puede resaltar es un estudio de la competencia y del sector en general que se esta llevando a cabo en la actualidad por parte de la gerente comercial, quien es la encargada de toda el área de mercadeo de la empresa. Este estudio que se está realizando ha permitido tener mas claro quien es la competencia directa de Monopolio Grupo Evolución en la ciudad de Cali y además está permitiendo que se enfoquen más en un mercado objetivo.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Las Microempresas tienen un papel importante en la economía porque contribuyen en gran proporción al desarrollo, a los ingresos y a la generación de empleo de la mayoría de la población Colombiana. Aunque hay que resaltar que las grandes empresas las aventajan por la tecnología, los costos y la productividad, entre otras.

Según el Portal Empresarial Colombiano hay una gran debilidad que abarca más del 50% de los establecimientos y es que son informales, no tienen registro mercantil, ni poseen registros formales sobre su actividad económica

Las Microempresas<sup>1</sup>, a pesar de su importancia económica, por su baja escala y sus bajos grados de organización y gestión, están en situación de desventaja en los mercados de crédito, tecnológico y de exportación por lo cual estas unidades requieren de una atención especial a través de estrategias integrales que abarquen en forma sistemática los diferentes aspectos que inciden en el desempeño y crecimiento del sector como son: financiamiento, tecnología y conocimiento, recursos humanos, educación, capacitación y formación profesional, mercadeo y comercio exterior, marco regulatorio y asociatividad empresarial.

Debido a estas situaciones las microempresas desempeñan un rol importante en cuanto a trabajo, tecnología e innovación se refiere, ya que si no evolucionan continuamente tienden a desaparecer como pasa y ha pasado con muchas de ellas.

Por su parte las universidades y en este caso la Universidad Autónoma de Occidente es un actor importante en el desarrollo del proyecto porque cumple con una labor social en pro del desarrollo de la región desde la academia y la experiencia, atendiendo a su tercera función sustantiva, que es la proyección social.

Consecuente con ello resulta la formulación de este proyecto, que contribuirá al mejoramiento de la gestión y al crecimiento sostenido de la empresa Monopolio Grupo Evolución, por medio de la implementación de un plan de mejoramiento en las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera, integrando así los esfuerzos de la empresa y la Universidad para que a través de los conocimientos de vanguardia de la academia aunado a la experticia de los integrantes de la empresa se resuelvan los problemas de gestión que en este momento se tienen.

---

<sup>1</sup> Importancia de la Microempresa [en línea]. Santiago de Cali: Portal Empresarial Colombiano, [consultado 13 de Abril, 2009] disponible en internet: <http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=89&idcompany=45>

Lo anterior se pretende cumplir a través de ciertas etapas como la descripción completa del funcionamiento de la empresa, la realización del diagnóstico de la situación actual, el diseño y posterior ejecución del plan de mejoramiento.

El beneficio para mí como estudiante es el mayor, porque aunque es un gran desafío, con este proyecto tengo la oportunidad de aplicar el conocimiento y algunas experiencias adquiridas en el transcurso de cinco años de carrera profesional en administración de empresas, en una empresa que necesita mejorar la incipiente gestión administrativa, de producción, mercadeo y contable-financiera actual.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

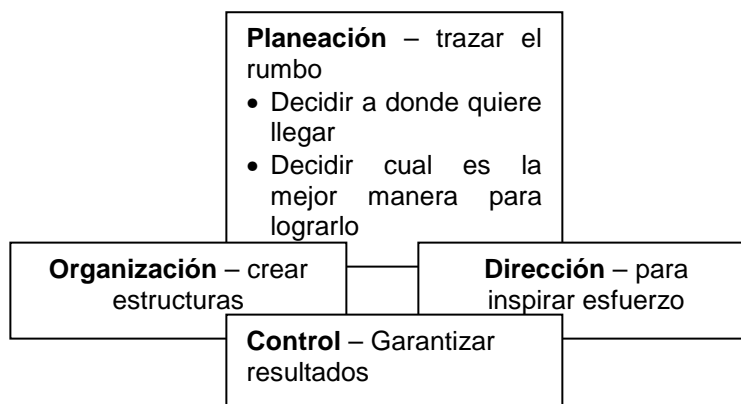
Para el diseño y la ejecución del plan de mejoramiento administrativo se tendrán en cuenta algunos conceptos como proceso administrativo, mezcla de mercadeo, teoría de costos – estados financieros y capacitación, los cuales dan guía a las acciones que se determinarán e implementarán en el transcurso del proyecto.

**5.1.1 El proceso administrativo**<sup>2</sup> incluye las funciones de planeación, organización, dirección y control. La planeación prepara el escenario para las demás. Es un proceso en el que se decide exactamente lo que uno quiere lograr y la mejor manera de hacerlo. Cuando la planeación se hace bien, crea una plataforma sólida para el trabajo administrativo posterior de organizar (asignar y ordenar los recursos para lograr tareas esenciales), dirigir (orientar los esfuerzos de los recursos humanos para asegurar niveles elevados de logro de tarea), y controlar (monitorear el logro de tareas y emprender la acción correctiva necesaria).

Para la empresa Monopolio Grupo Evolución es extremadamente importante comprender este carácter central de la planeación en el proceso administrativo, ya que en esta parte la empresa decide lo que quiere alcanzar y como hacerlo.

En el sector Publicitario que es tan competitivo y competido es esencial estar un paso adelante de la competencia, esforzándose y orientándose más a la acción, esto se dará enfocándose en la calidad de la planeación, que implica escuchar a los clientes, y con la información hacer una mejor planeación.

Figura 1. El papel de la planeación en el proceso administrativo



Fuente: SCHERMERHORN, John R. Administración. México: Limusa Wiley. 2006. p. 137.

<sup>2</sup>SCHERMERHORN, John R. Administración. México: Limusa Wiley. 2004. p. 136.

### 5.1.2 El proceso de planeación<sup>3</sup> se efectuara en los siguientes pasos:

- *Paso 1. Definir los objetivos:* Identificar y plantear específicamente los resultados deseados.
- *Paso 2. Determinar en donde esta la organización frente a los objetivos.* Reconocer en donde esta en el proceso de alcanzar los objetivos; que obra a favor y que frena.
- *Paso 3. Desarrollar premisas acerca de las condiciones futuras.* Generar “escenarios” e identificar para cada uno las cosas que pueden ayudar u obstaculizar el logro de los objetivos.
- *Paso 4. Analizar posibles alternativas de acción, elegir las mejores y decidir como implementarlas.* Enumerar y evaluar cuidadosamente las posibles acciones que se puedan emprender. Escoger la(s) alternativa(s) que tenga(n) más probabilidades de alcanzar los objetivos; describir paso a paso lo que puede hacerse para seguir el curso de acción elegido.
- *Paso 5. Implementar el plan y evaluar resultados.* Realizar todo lo que el plan requiera, evaluar resultados, emprender acciones correctivas y revisar el plan cuando sea necesario.

La planeación debe ser una actividad constante y continua en el escenario de trabajo. La mejor planeación es la que se realiza con la participación e intervención de la gente, cuyos esfuerzos son necesarios para el logro de los objetivos. Por estas razones se definirá lo que Monopolio Grupo Evolución quiere alcanzar, además de reconocer la situación actual, identificar que ayuda y que obstaculiza el logro de los objetivos, las alternativas posibles e implementar el respectivo plan con la posterior evaluación de resultados

### 5.1.3 Los beneficios de la planeación<sup>4</sup> serán:

- *Mayor sentido de orientación y flexibilidad:* una organización con sentido de orientación conoce lo que hace mejor, las necesidades de los clientes y como servirlos bien. Un individuo con sentido de orientación sabe a donde quiere llegar en un escenario de trabajo, y es capaz de mantener su objetivo incluso en circunstancias difíciles. Una organización flexible tiene la disposición y la capacidad para cambiar y adaptarse a las nuevas circunstancias y operar orientada hacia el futuro más que al pasado o al presente. Un individuo flexible incluye en su plan de avance profesional los problemas y oportunidades que le plantean las circunstancias nuevas y cambiantes, tanto personales como organizacionales.

---

<sup>3</sup> Ibíd., p. 137.

<sup>4</sup> Ibíd., p. 139.

- *Orientación para la acción:* las organizaciones y las personas están a la vanguardia y se desempeñan mejor en lo que hacen. Se evita la complacencia que surge cuando se dejan llevar por el curso de los acontecimientos o se distraen por éxitos o fracasos del momento. Permite que el futuro sea visible como una meta de desempeño y nos recuerda que las mejores decisiones a menudo son aquellas que se toman antes de que los acontecimientos nos obliguen a hacerlo.
- *Mejor coordinación:* los individuos, grupos y subsistemas en las organizaciones realizan muchas cosas diferentes al mismo tiempo. Pero a pesar de que realizan diversas tareas y persiguen diferentes objetivos específicos, la suma de todos sus logros deberá contribuir plenamente a satisfacer las necesidades de la organización en su conjunto. La buena planeación puede crear a través de toda la organización una jerarquía de objetivos en la cual los objetivos de cada nivel de trabajo se vinculen entre si según el modelo de medios y fines. Es decir, los objetivos de nivel superior son fines directamente vinculados con los objetivos de nivel inferior que son medios para su logro.
- *Mejor control:* la planeación ayuda a medir los resultados y a realizar acciones correctivas para mejorar las cosas cuando sea necesario. La planeación lo hace posible al definir los objetivos (o los resultados de desempeño deseado) e identificar las acciones específicas a través de las cuales han de buscarse. Si los resultados son menores a lo esperado, entonces podrán evaluarse los objetivos o la acción que se haya tomado, o ambas cosas, para poder hacer los cambios necesarios en el proceso de control.
- *Mejor administración del tiempo:* todos los días enfrentamos un gran número de tareas y demandas en un escenario de frecuentes interrupciones, crisis y eventos inesperados; de manera especial, es trabajo del gerente que se ve sometido a tales complicaciones. Es fácil perder la cuenta del tiempo y caer en distractores o desperdiciadores de tiempo.

Debido al proceso de planeación la empresa Monopolio Grupo Evolución conocerá lo que mejor hace, las necesidades del mercado y como complacerlo, tendrá mejor coordinación y control de las tareas y será capaz de mantener sus objetivos aun en circunstancias difíciles, cambiantes o nuevas en niveles personales y organizacionales.

Como los beneficios que se esperan son a nivel organizacional, se necesita una estructura organizacional formal y sólida que permita hacer mas eficiente la gestión administrativa, en cuanto a orientación, acción, coordinación, control y administración del tiempo en las tareas.

**5.1.4 La estructura organizacional**<sup>5</sup> es la forma como las partes de una empresa están ordenadas, ésta debe repartir las tareas a través de una división del trabajo y prever la coordinación de resultados de desempeño. No existe una estructura única que logre satisfacer plenamente las necesidades en todas las circunstancias. La estructura debe establecerse de manera contingente o particular conforme cambian los ambientes y las situaciones.

Las empresas que poseen una estructura organizacional informal son compuestas por relaciones laborales no oficiales, ya que todos los miembros de la organización hablan e interactúan entre sí independientemente de sus títulos y relaciones formales. Las líneas de la estructura informal van en contra de los niveles y se mueven de un lado a otro. La estructura informal es muy útil porque se logra hacer el trabajo necesario y más en esta época de cambio cuando las estructuras formales de las microempresas son obsoletas porque no proporcionan el apoyo que las personas necesitan para enfrentar las situaciones nuevas o fuera de lo común. A través de estas relaciones el personal se presta apoyo emocional y de amistad y mejora así su desempeño.

El concepto de estructura se conoce con el nombre de organigrama<sup>6</sup>, el cual es un diagrama que muestra la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. En un organigrama típico se identifican diferentes puestos y títulos laborales, así como las líneas de autoridad y comunicación entre ellos. Esta es la estructura formal u oficial de una organización. Representa la forma en la cual se pretende que la misma funcione. Cabe resaltar que toda organización debe comprender sus estructuras informal y formal.

De un organigrama puede aprenderse:

- La división del trabajo: puestos y títulos muestran las responsabilidades de trabajo.
- Relaciones de supervisión: las líneas muestran quien es responsable ante quién.
- Canales de comunicación: las líneas muestran los flujos formales de comunicación.
- Subunidades principales: Se muestran los puestos que son responsables ante un gerente común.
- Niveles de administración: se muestran los niveles verticales de administración.

Para elegir bien, un gerente debe conocer las alternativas y estar familiarizado con las tendencias y cambios actuales.

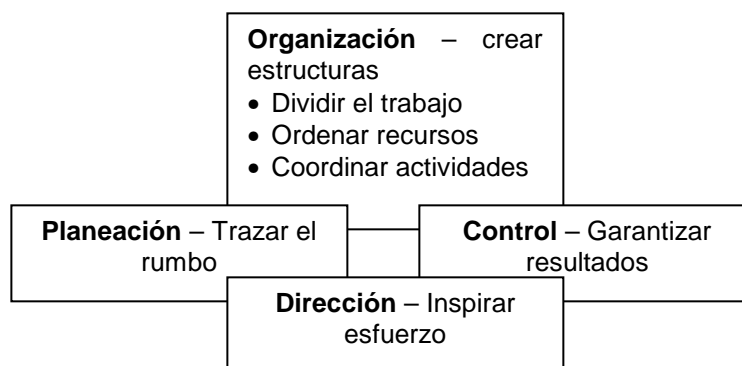
---

<sup>5</sup> Ibíd., pp. 202 – 203

<sup>6</sup> Ibíd., p. 203.



Figura 2. La función de organización en relación con las demás funciones administrativas



Fuente: SCHERMERHORN Jr, John R. Administración. México: Limusa Wiley. 2006. p. 202

Dado el tamaño de la empresa Monopolio Grupo Evolución, la estructura organizacional actual es informal, al ser tres los miembros de la empresa sus relaciones laborales no son oficiales, ya que hablan e interactúan entre sí, sirviendo de mucho apoyo el uno para el otro en el desarrollo de las tareas. Por ello es importante recalcar que la estructura informal es necesaria para la empresa, pero hay que formalizarla para coordinar las actividades, ordenar los recursos y dividir el trabajo. En conclusión la empresa debe comprender las dos estructuras, necesarias en el medio y en las situaciones tan cambiantes.

Para realizar el diagnóstico estratégico organizacional, se debe analizar la estructura organizacional de la empresa, la cual debe corresponder a lo que se quiere lograr de ella.

**5.1.5 El análisis DOFA<sup>7</sup>** es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. A mayor competitividad mayores probabilidades de éxito, conllevando al desarrollo de estrategias efectivas.

El análisis DOFA ayuda a encontrar mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis permite a la organización formular estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

En este análisis debe incluirse los factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la

<sup>7</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Santafé de Bogotá. 3R editores. 1999. pp. 157 – 161.

infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales; económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

Deben seleccionarse los factores claves de éxito que van a servir de base para el análisis, después hay que escoger los que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la empresa, definiendo cual es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza y convertirla en factor clave de éxito.

Cuando ya se han seleccionado los factores claves de éxito de mas alto impacto se realiza el análisis, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, preguntándose como convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Tabla 1. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRETEGIAS DA
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)

Fuente: Matriz DOFA [en línea]. Santiago de Cali: Planeación estratégica, [consultado 13 de Abril, 2009] disponible en internet:

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)

Al relacionar los factores claves, aparecen las estrategias FO – FA – DO – DA<sup>8</sup>.

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

<sup>8</sup> Matriz DOFA [en línea]. Santiago de Cali: Planeación estratégica, [consultado 13 de Abril, 2009] disponible en internet:

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)

Estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por si mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

Como la formulación de las estrategias no es suficiente, las estrategias se deben ejecutar con eficacia y eficiencia para moldearse al entorno externo tan cambiante.

Monopolio Grupo Evolución es consciente que debe desarrollar estrategias eficientes y efectivas, para ello se utilizara la matriz DOFA, la cual permite formularlas, aprovechando las fortalezas, precaviéndose del efecto de las debilidades, aprovechando las oportunidades y anticipándose a las amenazas. Más específicamente relacionando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de manera que se conviertan en factores clave de éxito.

**5.1.6 Posterior a la formulación de las estrategias viene la implementación<sup>9</sup>** de estas, ya que es la práctica de lo antes propuesto y se deriva en cuatro pasos conectados:

- *Definir las tareas estratégicas:* Articular lo que se debe hacer para crear o mantener una ventaja competitiva. Definir las tareas estratégicas para ayudar a los miembros de la organización a entender como contribuye cada uno de ellos en esta. Esta actividad puede redefinir las relaciones entre las partes integrantes de la organización.
- *Valoración de las capacidades de la organización:* Valorar la capacidad de la organización para aplicar las estrategias. Los expertos entrevistan a toda la organización para detectar prácticas específicas o acuerdos de la organización que contribuyan u obstaculicen la implementación eficaz de la estrategia. Se hace un resumen y se entrega a la dirección.
- *Desarrollo de una agenda de implementación:* La dirección decide la manera de modificar el patrón administrativo, como se manejarán las interdependencias críticas, las habilidades y los individuos que se requieren para las funciones clave y los sistemas estructurales de medición, información y recompensas que apoyarán el comportamiento específico. El resultado es una declaración de filosofía comunicada en términos de valor.

---

<sup>9</sup> BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scott A. Administración. México. Mc Graw Hill. 2005. p. 128.

- *Plan de implementación:* La junta administrativa y el resto de la organización desarrolla el plan de implementación. La dirección supervisa los avances. Al personal se le encarga la retroalimentación acerca de la manera en que la organización esta respondiendo a los cambios.

En la etapa de implementación la empresa deberá definir las tareas estratégicas, valorar las capacidades de los miembros de la organización para llegar a acuerdos, desarrollar un cronograma de actividades y desarrollar el plan para su posterior ejecución

En cuanto a mercadeo concierne, la empresa debe decidir cual es su estrategia de marketing competitiva y así poder estar lista para comenzar a planear los detalles de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción).

**5.1.7. La mezcla de marketing**<sup>10</sup> consiste en un conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta, es decir que incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

El producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

El precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto o servicio.

La plaza comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los clientes meta.

La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes meta de comprarlo.

Un programa de marketing eficaz fusiona todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa, entregando valor a los clientes. La mezcla de marketing es el juego de herramientas tácticas que la empresa Monopolio necesita para establecer un posicionamiento firme en los mercados meta.

El área contable-financiera de la empresa ha sido a la que menos atención se le ha brindado, por lo tanto necesita conocer su situación financiera en cifras monetarias de manera ordenada. El objetivo es brindar información a quienes la utilizan para así poder tomar decisiones que de alguna manera afectaran a la empresa y cuya incidencia varia en función de los intereses de los clientes.

---

<sup>10</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. México. Prentice Hall. 2001. p. 49 – 51.

**5.1.8 Balance general**<sup>11</sup> se define como el estado financiero que muestra lo que la empresa posee, ósea los activos y la forma como ellos están siendo financiados, es decir, los pasivos y el patrimonio. Los pasivos representan los derechos de los acreedores y el patrimonio representa el derecho de los socios. La suma de los activos siempre deberá ser igual a la suma de los pasivos y el patrimonio. La fecha siempre será la del último día del periodo contable que la empresa tiene establecido para medir sus resultados.

**5.1.9 El estado de resultados**<sup>12</sup> es el estado financiero que nos muestra la utilidad obtenida por la empresa en el periodo en cuestión. También se le conoce con el nombre de “estado de ingresos y egresos”, “estado de rentas y gastos” o “estado de pérdidas y ganancias”.

La presentación del estado de resultados varia dependiendo de la actividad de la empresa, en la actividad de servicios, simplemente se agrupan en la parte superior los ingresos por servicios prestados y en la parte inferior los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos, obteniéndose así la utilidad de operación

Cuando se tienen los estados financieros corresponde hacerles el respectivo análisis. Los estados financieros pueden ser analizados mediante el Análisis vertical y horizontal.

**5.1.10 En el análisis horizontal**<sup>13</sup>, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La formula sería  $P2 - P1$ .

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la formula de la siguiente manera:  $((P2/P1) - 1) * 100$

---

<sup>11</sup> GARCIA SERNA, Oscar Leon. Administración Financiera. Cali. Prensa Moderna Impresores S.A. p. 69.

<sup>12</sup> Ibid., p. 66 – 67.

<sup>13</sup> Análisis horizontal [en línea]. Santiago de Cali: Análisis de los estados financieros, [consultado 26 de Enero, 2010] disponible en internet: <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>

De lo anterior se concluye que para realizar el análisis horizontal se requiere disponer de estados financieros de dos periodos diferentes, es decir, que deben ser comparativos, toda vez lo que busca el análisis horizontal, es precisamente comparar un periodo con otro para observar el comportamiento de los estados financieros en el periodo objeto de análisis.

Una vez determinadas las variaciones, se debe proceder a determinar las causas de esas variaciones y las posibles consecuencias derivadas de las mismas.

Algunas variaciones pueden ser beneficiosas para la empresa, otras no tanto, y posiblemente haya otras con un efecto neutro.

Los valores obtenidos en el análisis horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado.

**5.1.11 El análisis vertical<sup>14</sup>** es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100. Si el total del activo es de 200 y el disponible es de 20, entonces tenemos  $(20/200) \cdot 100 = 10\%$ , es decir que el disponible representa el 10% del total de los activos.

Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información. Para esto, cada empresa es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.

**5.1.12 Las razones financieras<sup>15</sup>** pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el

---

<sup>14</sup> Análisis vertical [en línea]. Santiago de Cali: Análisis de los estados financieros, [consultado 26 de Enero, 2010] disponible en internet: <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>

<sup>15</sup> Razones financieras [en línea]. Santiago de Cali: Contabilidad y Finanzas, [consultado 20 de Noviembre, 2009] disponible en internet: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las razones financieras son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y cálculo de cada una de ellas.

Al terminar el análisis de las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

La capacitación es la etapa final y el paso más importante para la empresa Monopolio Grupo Evolución, ya que de esta depende el surgimiento y la formación de las habilidades necesarias para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

**5.1.13 La capacitación<sup>16</sup>** proporciona oportunidades para adquirir y mejorar las habilidades relacionadas con el puesto de trabajo. Las organizaciones más progresistas ofrecen programas de capacitación intensiva para asegurar que los trabajadores siempre cuenten con las habilidades necesarias para desempeñarse bien.

Capacitación en el puesto de trabajo: Ocurre en el lugar de trabajo mientras alguien se desempeña en el puesto. El entrenamiento ocurre cuando una persona experimentada proporciona conocimiento técnico específico a otra persona.

Capacitación fuera del puesto de trabajo: Se realiza fuera del lugar de trabajo. Se puede llevar a cabo dentro de la organización en una sala o centro de capacitación, o en un lugar fuera de la planta. Pueden ser patrocinados por universidades, asociaciones comerciales o profesionales, o por asesores.

La capacitación se llevará a cabo dentro de la empresa y será patrocinada por la Universidad Autónoma de Occidente, quien proporcionará los conocimientos necesarios y pertinentes.

---

<sup>16</sup>SCHERMERHORN, John R. 2006. p. 249.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes conceptos son claves en el desarrollo del proyecto y se extractaron del libro Administración de John R.Schermerhorn Jr, 2006, del diccionario de administración y finanzas del Grupo Océano, 2006, y de las páginas [www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com) y <http://www.businesscol.com>

**Área funcional:** Conjunto de actividades realizadas por las personas que tienen unas determinadas competencias y, consecuentemente tienen asignados objetivos explícitos o implícitos dentro del área funcional correspondiente del sistema organizativo.

**Balance General:** Es el estado financiero que muestra, en una fecha determinada, la estructura y el valor del Activo de una empresa, así como la composición y el valor del Pasivo y el Capital. Muestra la situación económica de la empresa en un momento determinado.

**Control:** Actitud de enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidos.

**Dirección:** Función desempeñada por una persona o grupo encargado del estudio, análisis, toma de decisiones y ejecución de acciones, en beneficio de la organización para la cual trabajan.

**Empresa:** Institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción.

**Estado de resultados:** Es un documento contable complementario donde se informa detallada y ordenadamente el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

**Estrategia:** Conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

**Estructura formal:** Es la estructura oficial de una organización.

**Estructura Informal:** Es el conjunto de relaciones no oficiales que existen entre los miembros de una organización.



**Estructura organizacional:** es el sistema de tareas, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de todos los individuos y grupos en la organización.

**Manual de funciones:** Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión. El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades. Los manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

**Mercadeo:** Teoría que propone anteponer los intereses y las necesidades de los consumidores a los de la propia empresa. La satisfacción de tales intereses y necesidades debe hacerse más eficazmente que las empresas competidoras.

**Microempresa:** Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Objetivos:** son los resultados específicos que una persona desea lograr.

**Organigrama:** Se describe gráficamente la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización.

**Organización:** es el proceso de coordinar personas y recursos para trabajar y alcanzar un propósito común.

**Planeación:** proceso de establecer objetivos y determinar las acciones que deberán realizarse para alcanzarlos.

**Plan estratégico:** traza las necesidades y el curso general a largo plazo para la organización.

**Producción de servicios:** cuando se refiere a una producción de este tipo se puede decir que tiene una relación muy directa con la mercadotecnia. En este sistema el producto terminado viene a ser un servicio.

**Trabajo en equipo:** método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.

### 5.3 MARCO CONTEXTUAL

Monopolio Grupo Evolución se inicia en el mes de marzo de 2006 bajo el nombre de Evolución, con un esquema de negocio que se centra en la aplicación del diseño en accesorios y prendas de vestir, llevando consigo el trabajo de desarrollo y creación de diseño corporativo; para finales del año 2007 la idea de negocio gira hacia el diseño en general, desarrollando propuestas nuevas en imagen a nivel comercial y corporativo, incluyendo una gama amplia de piezas a nivel de desarrollo grafico.

Para el año 2008 se empieza a trabajar en el cambio de razón social, para ese entonces la empresa seguía siendo informal, se evaluaron varias opciones para el nuevo nombre de la empresa y una implementación mas amplia en el campo de diseño y publicidad, dejando en un segundo plano la aplicación del diseño en accesorios y prendas de vestir.

En el segundo semestre del año 2008 se constituye un equipo de trabajo altamente calificado bajo el nombre de Monopolio Grupo Evolución, para esta época el plan de negocio se centra en el desarrollo de diseño y publicidad con nuevos elementos, que son diseño de web y diseño de multimedia, aportando al esquema de trabajo inicial una gama mas amplia de servicios y procesos constantes de innovación para los clientes

Actualmente la empresa esta ubicada en la Carrera 32ª # 31 – 59, barrio San Carlos, al suroriente de la ciudad de Cali, lleva aproximadamente en el mercado tres años y apenas en este año 2009 se registraron en la cámara de comercio de Cali. Actualmente se encuentra ubicada en el lugar de residencia de los socios, esta compuesta por tres miembros, quienes tienen múltiples funciones dado el tamaño de la empresa y su trayectoria en el mercado. No cuenta con áreas ni tareas específicamente definidas.

Es una empresa poco reconocida, pero diferenciada por su continua innovación de acuerdo a las tendencias del mercado en cuanto a diseño grafico y publicidad se refiere; ofrece diseño de marca, de impresos, detalles publicitarios, señalizaciones, paginas web y multimedia hacia diferentes sectores, sin tener un mercado meta. Aunque el servicio de impresión no es netamente de la empresa, se ofrecen estampados, impresiones litográficas y digitales.

A pesar de su corta trayectoria, Monopolio tiene muchas fortalezas a favor, como son la calidad de sus servicios, el alto potencial en diseño, la innovación, la variedad en los servicios, la alta capacidad de respuesta, la experiencia y el amplio conocimiento del negocio.

## 6. METODOLOGIA

### 6.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN:

Exploratoria<sup>17</sup>, debido a que se determinarán tendencias, identificarán áreas, ambientes, contextos, situaciones de estudio y relaciones potenciales entre variables. El objetivo es examinar un problema particular de esta empresa, tienen muchas dudas y no se ha abordado antes. El proyecto<sup>18</sup> se realizará con el fin de destacar los aspectos más importantes de un problema determinado y encontrar el o los procedimientos adecuados, identificando las rutas de acción que ayuden a mejorar la empresa.

Se debe adaptar a la situación problema e identificar las variables más importantes para obtener ideas y conocimientos en dichas situaciones.

Descriptiva, ya que el propósito<sup>19</sup> es describir situaciones, eventos y hechos. Como es y como se manifiesta determinado fenómeno. Se miden, evalúan o recolectan datos sobre los diversos aspectos, dimensiones o componentes del proyecto. Analíticamente<sup>20</sup> consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Para ello hay que definir que características se desean describir, expresar como se realizaran las observaciones, recoger la información e informar los resultados.

El tipo de herramientas a utilizar para obtener la información es la observación directa, analizando la relación e interacción con el entorno interno y externo de la empresa y las entrevistas programadas a desarrollar con el personal.

---

<sup>17</sup> HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar. 2003. pp. 115 – 117.

<sup>18</sup> La investigación [en línea]. Santiago de Cali: Aprender a investigar, [consultado 13 de Abril, 2009]

<sup>19</sup> HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar. 2003. pp. 117 – 119.

<sup>20</sup> La investigación [en línea]. Santiago de Cali: Aprender a investigar, [consultado 13 de Abril, 2009]

## **6.2 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.2.1 Descripción de la empresa**

Se realizarán entrevistas a los miembros de la empresa para conocerla y se describirá la empresa desde su inicio hasta la actualidad. Además se empleará la observación de todos los aspectos de la actividad de la empresa.

### **6.2.2 Diagnóstico de las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera**

Se realizará un análisis estructural, entrevistas y observación que permitan conocer el entorno interno y externo. Posteriormente se identificarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa.

### **6.2.3 Formulación del plan de mejoramiento para las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera**

Se realizarán entrevistas y observación a los miembros de la empresa para reconocer los aspectos a mejorar y se formulará el plan de mejoramiento definiendo las estrategias a ser implementadas.

### **6.2.4 Implementación del plan de mejoramiento para las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera**

Se ejecutarán las acciones estratégicas adecuadas se capacitará al personal de la empresa. Y por ultimo se analizarán los resultados obtenidos.

## **7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **7.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

Monopolio Grupo evolución es una agencia de diseño ubicada en el barrio San Carlos en la Carrera 32a # 31 – 59, es una empresa que parte de una idea o sueño de academia; esta se inicia en el mercado desde el año 2006 desarrollando propuestas innovadoras en el campo de la comunicación gráfica, inicialmente se construye bajo el nombre de EVOLUCIÓN y su campo de producción se centra en la creación de prendas de vestir y accesorios con un alto contenido gráfico y comunicativo.

Hacia el año 2007 luego de un proceso de evaluaciones y cambios encontraron en el diseño corporativo una oportunidad para fortalecer su esquema de negocios, para el final del año evolución empieza una estructura de legalización, estableciendo una nueva razón social, un proceso de cambio de imagen, estudio de mercado y creación de procesos diferenciadores para el año 2008.

En el año 2008 se inicia con una nueva estructura e implementando muchos de los procesos evaluados, Monopolio Grupo Evolución establece su registro ante Cámara de Comercio e inicia actividades caracterizadas por su alta calidad en el desarrollo de piezas gráficas comunicativas con un estudio previo y un asesoramiento profesional dirigido a sus clientes.

Posteriormente y contando con un equipo de trabajo profesional, activo y creativo se implementan el diseño web y el desarrollo de medios multimedia, lo cual les permite a la vez un impacto positivo en la imagen y el reconocimiento en el mercado por parte de sus clientes.

Hoy en día en el 2009 es una empresa que ofrece servicios de diseño de marca, manual de imagen, papelería básica, fachadas, pendones, aplicación de logos, carpetas, plegables, afiches, volantes y páginas web.

## **8. DIAGNÓSTICO, PLAN DE MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, PRODUCCIÓN, MERCADEO Y CONTABLE-FINANCIERA**

### **8.1 DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD**

A continuación se presenta una herramienta de trabajo que complementa el diagnóstico posteriormente realizado y que se basa en el mapa de competitividad utilizado por la Cámara de Comercio de Cali del cual se muestran los resultados globales que se generaron gracias a la aplicación del instrumento de evaluación en el cual se ponderan de 1 a 5 las variables contenidas en las 8 áreas que se presentan a continuación. Dicha calificación se obtiene como resultado del consenso de los socios de la empresa objeto de estudio (ver anexos 1–7).

Tabla 2. Diagnóstico mapa de competitividad general

MAPA DE COMPETITIVIDAD	
	EVALUACION DEL AREA
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	75%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	61%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	80%
4. COMERCIALIZACION	43%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	33%
6. RECURSOS HUMANOS	56%
7. GESTION AMBIENTAL	25%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	38%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	55%

FUENTE: Cámara de Comercio de Cali

Las áreas con el mejor desempeño son el aseguramiento de la calidad y el planeamiento estratégico, dando a entender que es una empresa que se preocupa por el buen servicio y por ir delante de la competencia promedio.

Las áreas con un desempeño medio son producción y operaciones, recursos humanos y comercialización, mostrando que se trabajan a media marcha en la empresa y podrían mejorarse.

El desempeño mas bajo lo tienen sistemas de información, contabilidad y finanzas y gestión ambiental, queriendo decir que están en estado crítico y que son necesarias medidas correctivas.

Tabla 3. Diagnóstico mapa de competitividad por áreas

MAPA DE COMPETITIVIDAD POR AREAS	
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	55%
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	EVALUACION
A. Proceso de Planeamiento Estratégico	59%
B. Implementación de la Estrategia	87%
EVALUACION DEL AREA	75%

Las estrategias formuladas por la empresa son ejecutadas y cumplidas en la gran mayoría por los responsables

2. PRODUCCION Y OPERACIONES	EVALUACION
A. Planificación y Proceso de Producción	60%
B. Capacidad del Proceso	57%
C. Mantenimiento Preventivo	51%
D. Investigación y Desarrollo	73%
E. Aprovisionamiento	51%
F. Manejo de Inventarios	0%
G. Ubicación e Infraestructura	37%
EVALUACION DEL AREA	61%

La empresa cuenta con tecnología competitiva, con el proceso de producción adecuado y lo suficientemente flexible. Además de que tiene una mediana capacidad de producción y de mantenimiento preventivo.

La innovación es de vital importancia en todos los procesos de la empresa. Se utiliza una mínima parte de materia prima dada la ocasión especial, ya que casi que todo se hace por medio digital.

No hay manejo de inventarios, dado que los servicios se hacen de acuerdo a los pedidos. La empresa no está muy bien ubicada y aun así su abastecimiento no se ve perjudicado.

Tabla 3. (Continuación)

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	EVALUACION
A. Aspectos Generales de la Calidad	70%
B. Sistema de Calidad	87%
EVALUACION DEL AREA	80%

La calidad es el mayor diferencial y esta enfocada en satisfacer la demanda y necesidades del sector.

4. COMERCIALIZACION	EVALUACION
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	45%
B. Mercado Nacional: Servicios	60%
C. Mercado Nacional: Distribución	50%
EVALUACION DE LA SUB-AREA	52%
D. Mercado Exportación: Plan de Exportación	0%
E. Mercado Exportación: Producto	0%
F. Mercado Exportación: Competencia y Mercado	0%
G. Mercado Exportación: Distribución Física Internacional	0%
H. Mercado Exportación: Aspectos de Negociación	20%
I. Mercado Exportación: Participación en Misiones y Ferias	0%
EVALUACION DE LA SUB-AREA	20%
EVALUACION DEL AREA	43%

La comercialización de los servicios de la empresa se hace de manera suficiente y necesaria, teniéndose una gran oportunidad de expansión en dicha área.

El mercado internacional ha aportado algunos pocos ingresos a la empresa y la idea de ella es enfocarse en dicho mercado a largo plazo.

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	EVALUACION
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	32%
B. Administración Financiera	36%
C. Normas Legales y Tributarias	26%
EVALUACION DEL AREA	33%

Aunque se conoce la rentabilidad de los servicios ofrecidos, en la empresa no se ha implementado ningún sistema contable confiable, oportuno y mucho menos suficiente. Se desconocen las normas legales y tributarias.



Tabla 3. (Continuación)

6. RECURSOS HUMANOS	EVALUACION
A. Aspectos Generales	46%
B. Capacitación y Promoción del Personal	49%
C. Cultura Organizacional	80%
D. Salud y Seguridad Industrial	34%
EVALUACION DEL AREA	56%

La empresa no tiene nada formalizado o escrito, pero si cuenta con una junta directiva responsable pendiente de todos los procedimientos

En cuanto a personal no hay nada programado, pero se esta muy conforme con las habilidades del personal disponible.

Se cuenta con un muy buen clima laboral, debido a que hay buena comunicación, sentido de pertenencia y trabajo en equipo. La falencia está en que no hay nada en cuanto a salud ocupacional y seguridad industrial concierne.

7. GESTION AMBIENTAL	EVALUACION
A. Política Ambiental de la Empresa	25%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	20%
C. Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	20%
D. Administración del Desperdicio	51%
EVALUACION DEL AREA	25%

Aunque en la empresa no se conoce nada de normatividad ambiental, el desperdicio que se genera es casi nada, la empresa trata de minimizar el consumo de energía e impacta con campañas de reemplazo de papel por las de medio digital.

8. SISTEMAS DE INFORMACION	EVALUACION
A. Planeación del Sistema	36%
B. Entradas	20%
C. Procesos	80%
D. Salidas	20%
EVALUACION DEL AREA	38%

FUENTE: Cámara de comercio de Cali

No se tiene orden de la información, no se archiva adecuadamente, no responde a las necesidades y no es óptima en el proceso de tiempo y seguridad.

Los datos no son requeridos para las actividades de la empresa y son considerados poco útiles, tanto así que no se generan y archivan documentos de soporte, además de no ser utilizados para la toma de decisiones.

A lo único que se le da la verdadera importancia es a que guardan los archivos mas importantes y los almacenan en sitios seguros. También existen procedimientos de contingencia (UPS) en caso de perdida del fluido eléctrico.

## **8.2 ÁREA ADMINISTRATIVA**

### **8.2.1 DIAGNOSTICO**

#### **PLANEACIÓN**

A través de reuniones de la junta directiva se planean tanto la evaluación de los procesos como el mejoramiento del ambiente laboral, posteriormente se exponen los puntos a tratar y se llega a un común acuerdo.

El proceso y desarrollo de los trabajos se inicia contactando al cliente, se realiza la cotización correspondiente, se desarrolla el trabajo (inicial-final) y finalmente se entrega. El proceso de planeación se lleva a cabo entre el Gerente General, la Gerente Comercial y la Directora de Arte.

El resto de actividades de la empresa no se planean, sino que se ejecutan de manera simultánea y en ocasiones sin priorizar los trabajos a desarrollar.

Se ha evidenciado que la empresa no cuenta con misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos bien definidos, por lo que hay que reformarlos, en algunos casos crearlos, y posteriormente se deben formalizar.

#### **ORGANIZACIÓN**

La empresa Monopolio no cuenta con un organigrama definido que le permita tener claridad en relaciones laborales formales. La ventaja de esta informalidad es que todo los miembros de la organización interactúan entre si y entre las desventajas están que no se coordinan las actividades y no se identifican las relaciones de supervisión ni son claros los canales de comunicación.

Existen relaciones de línea pero no están formalizadas, dado que se carece de una estructura organizacional que permita tener claridad en cuanto a las funciones y actividades, estableciendo así los niveles jerárquicos y la autoridad correspondiente, es decir, el manejo de las relaciones entre superiores y subordinados y entre personas del mismo.

Actualmente se tiene una relación de staff con el pasante, quien recomienda acciones de mejoramiento para que los socios de la empresa evalúen y tomen decisiones al respecto.

## DIRECCIÓN

El personal que se necesita para trabajar en la empresa es escaso, debido a que debe constar de un perfil determinado por la creatividad, innovación, responsabilidad, trabajo en equipo y de buen trato para con los clientes.

El proceso de contratación de personal para la empresa es por servicios (ALIANZA), en si la empresa no tiene.

En cuanto a las relaciones laborales los empleados tienen claro el significado de trabajo en equipo y se aplica constantemente.

En la organización aunque no hay estructura formal definida, existe el tipo de **comunicación** vertical, descendente y ascendente. Descendente porque la comunicación fluye desde el gerente hacia el resto del personal, asignando metas, tareas, suministrando instrucciones y dando a conocer los problemas que requieren atención. Y ascendente porque el personal retroalimenta al gerente informándole sobre progresos, ideas de mejoramiento y problemas.

Al ser una empresa familiar todos tienen las mismas **motivaciones** extrínsecas, que son la de tener dinero y la de ser empresarios, y la intrínseca de satisfacción producida por el desarrollo del diseño grafico. Esto los hace ser más productivos, que continuamente aumenten el conocimiento y las técnicas, y que además busquen reducir o estabilizar los costos.

**El liderazgo** ejercido por el grupo de empresarios es de tipo participativo – democrático debido al ambiente familiar en el que se encuentran, todas sus ideas y opiniones se usan de forma constructiva, se consulta sobre las acciones y decisiones propuestas y además se fomenta la participación.

**El trabajo en equipo** en la empresa es coordinado y enfocado porque todos en conjunto tienen la responsabilidad de lograr los objetivos; y aunque cada uno asume alguna actividad dentro del proceso, se colaboran mutuamente con el fin de alcanzar dichos objetivos en el menor tiempo posible y con el menor esfuerzo.

## CONTROL

La empresa esta registrada en cámara de comercio y pertenece a régimen simplificado. Entre las actividades que se controlan se encuentran la determinación de los procesos de producción, establecimiento de los parámetros de trabajo con el cliente y la determinación del cierre de la negociación

(planeación). Dichos controles se hacen en la cotización, contrato, creación, revisión y aprobación, entrega y cuenta de cobro (organización).

Como complemento se presenta a continuación el análisis DOFA realizado a la empresa objeto de estudio.

Tabla 4. Análisis DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1. No se realiza seguimiento a los clientes 2. No se lleva a cabo planeación de las actividades en las diferentes áreas funcionales. 3. No existen datos del comportamiento del mercado. 4. No se cuenta con una fuerza de ventas. 5. No se tiene presupuesto ni metas de ventas que se deban cumplir. 6. El negocio no esta ubicado estratégicamente. 7. Falta capital de trabajo. 8. Falta una estructura administrativa sólida. 9. Cuentan con pocas herramientas tecnológicas. 10. Capacidad instalada insuficiente.	1. Calidad de los productos/servicios 2. Reconocimiento por parte de los clientes actuales 3. Alto potencial en diseño 4. Control de calidad y coordinación de los procesos 5. Poseen portafolio de productos/servicios 6. Variedad en los productos/servicios 7. Se manejan precios competitivos 8. Rápida respuesta a las necesidades del cliente 9. Amplio conocimiento del negocio 10. Innovación de los productos/servicios de acuerdo a las necesidades del mercado 11. Alianza con empresa litográfica 12. Experiencia en diseño, impresión, screen (estampación) y medios multimediales
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Respaldo financiero por parte de entidades crediticias 2. Productos/servicios que tienden a desaparecer y se continúan demandando 3. Demanda de este tipo de productos en el mercado internacional 4. Mercado en crecimiento 5. Deficiencia de la competencia en cuanto a calidad y a distribución de los productos 6. Aparición de productos sustitutos 7. El uso de las TIC's en el medio empresarial. 8. Alianzas temporales con otras empresas	1. El nivel de competencia en el sector es alto. 2. Competencia desleal (precios y publicidad ordinaria y de poca calidad). 3. Bajas barreras de entrada. 4. Amplia cobertura por parte de la competencia. 5. Existencia de intermediarios. 6. Inestabilidad en los precios de mercado.

### Comentarios generales del área administrativa

En general se llevan a cabo algunas actividades administrativas, sin embargo se presentan algunas falencias en el momento de formalizar algunas de ellas.

La empresa por su parte, no tiene personal diferente a los accionistas, que son a la vez los colaboradores y quienes tienen responsabilidades definidas como atención al cliente, cierre de negociación, desarrollos de procesos de producción y ejecución de procesos.

### **8.2.2 PLAN DE MEJORAMIENTO**

- La empresa no tiene un organigrama definido, se recomienda establecer un organigrama de tipo funcional que muestre la disposición formal de los puestos de trabajo, refleje la división del trabajo, las relaciones de supervisión, los canales de comunicación, las subunidades principales y los niveles de administración.
- La empresa cuenta con misión y visión pero es necesario redefinirlas, no cuenta con valores ni políticas y son necesarios definirlos para brindarle a la empresa una orientación estratégica.
- Es necesario crear un manual de funciones, con funciones generales y específicas, características y competencias que permitan la descripción y requerimientos de cada cargo.
- Se recomienda hacer el cruce de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por medio de la matriz FODA, para la elaboración óptima de estrategias internas y externas.
- Se sugiere incluir los planes: objetivos, procedimientos, reglas, programas y presupuestos en lo corrido del año 2010.

### **8.2.3 IMPLEMENTACIÓN**

#### **MISIÓN**

Somos una agencia de comunicación grafica que ofrece diseños de alta calidad visual y comunicativa, medios multimedia efectivos y publicidad impresa.

Entregamos soluciones oportunas al sector empresarial, además construimos una cultura socialmente responsable mediante el desarrollo de trabajos creativos e innovadores desarrollados por un equipo de trabajo joven, dinámico y calificado.

Generamos un impacto positivo en la imagen empresarial y el reconocimiento en el mercado de nuestros clientes.

## **VISIÓN**

Ser en el año 2012 una agencia líder, reconocida y de continuo crecimiento en la ciudad de Cali en la creación y desarrollo de marca, medios multimedia e impresos, que se distinga por conceptos atractivos, convincentes, innovadores y totalmente funcionales, además de proporcionar un servicio de excelente calidad a sus clientes y una contribución positiva y comprometida con la comunidad local.

## **VALORES**

Constituyen el fundamento de la empresa y generan beneficios tanto para el personal como para la organización.

Honestidad: expresarse y actuar siempre con la verdad y de manera justa.

Confianza: Creer todos los miembros de la empresa entre ellos en todas las situaciones.

Compromiso: implicación y cumplimiento de los acuerdos y trabajos acordados.

Constancia: permanecer en los propósitos emprendidos por la empresa.

Responsabilidad: cumplir con todos los requerimientos, labores y acuerdos convenidos.

Tolerancia: respeto por las ideas, opiniones y acciones de los demás.

Respeto: aceptar los trabajos de los demás y a las personas como son.

## **POLÍTICAS**

Caracterizan la vida de la empresa, son guía de acción y nos reflejan la manera como la empresa desea trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales.

Integridad: comportarse conforme a los valores formalizados por la empresa.

Ímpetu: fuerza, pasión y entusiasmo con que se mueve la empresa.

Innovación: modificar y mejorar los servicios de manera creativa y novedosa.

Sentido de pertenencia: vínculo y afecto del personal hacia la empresa y su gestión.

Trabajo en equipo: apoyo y acompañamiento entre el personal en las labores que se realizan.

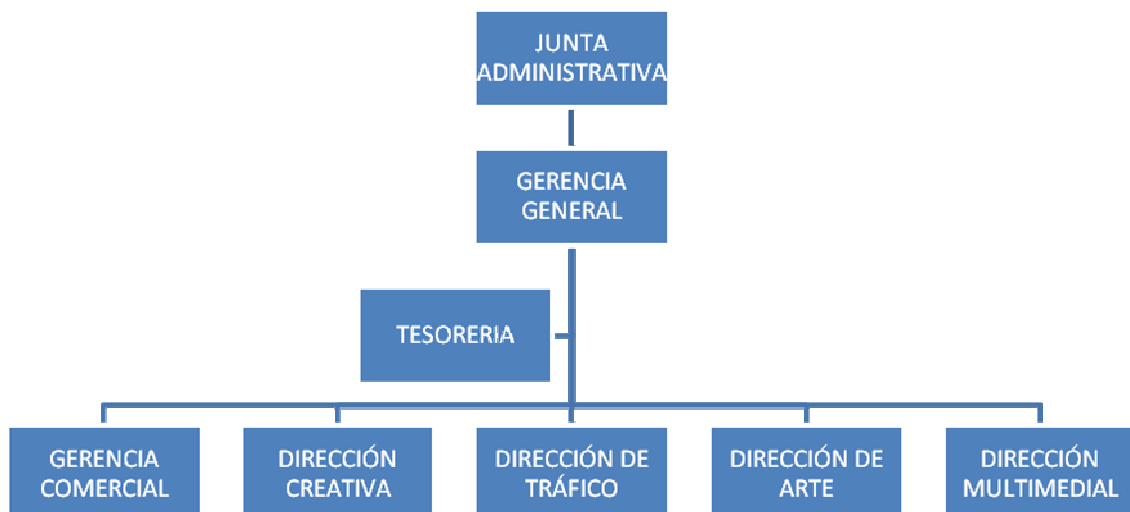
Excelencia: resultados y cualidades sobresalientes.

## ORGANIGRAMA

El organigrama funcional propuesto tiene como fin establecer una estructura organizacional que le permita coordinar las actividades, optimizar los recursos, satisfacer los requerimientos del ambiente interno y externo, identificar las relaciones de supervisión y los canales de comunicación. Aunque son siete los cargos, solo tres personas los desempeñan, el gerente general es el director creativo, la gerente comercial es la directora de tráfico y tesorera y la directora multimedial es la directora de arte. Sin embargo se espera que en el futuro se descentralice esta organización, contratando otras personas competentes para los cargos en mención.

Las ventajas de esta estructura son las asignaciones de tareas congruentes con la habilidad y capacitación de las personas, la solución de los problemas técnicos y el desarrollo de habilidades dentro de las funciones. Las desventajas son la falta de comunicación, coordinación y solución de problemas entre las diferentes funciones.

Figura 3. Organigrama monopolio grupo evolución 2009



## MANUAL DE FUNCIONES

A continuación se presenta el manual de funciones elaborado para la empresa, con base al ejemplo que aparece en las páginas 39 – 41 de la URL: <http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf>:

### GERENCIA GENERAL

DENOMINACION DELCARGO: *GERENTE GENERAL* CÓDIGO: 01

FORMACIÓN ACADEMICA: *TITULO TECNICO PROFESIONAL*

FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO): Tomar decisiones óptimas para la empresa, representarla, dirigirla, ejecutar órdenes.

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Asegurar la representación de la empresa en el exterior.
2. Dirigir a los subalternos.
3. Actuar como vocero.
4. Comunicar los objetivos de la organización.
5. Estimulador de ideas y creatividad.
6. Controlar la implementación de la estrategia.
7. Iniciar el cambio en la organización.
8. Resolver los problemas cuando se presentan.
9. Proyectar ventas anuales – semestrales.
10. Buscar alianzas temporales para mejorar los precios de los servicios.

CARACTERISTICAS:\_\_\_\_ (Ver anexo 1). COMPETENCIAS:\_\_\_\_ (Ver anexo 1).

### GERENCIA COMERCIAL

DENOMINACION DELCARGO: *GERENTE COMERCIAL* CÓDIGO: 02

FORMACION ACADEMICA: *TITULO TECNICO PROFESIONAL*

FUNCION GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO): Encargado de la parte organizacional de la empresa, Investigación de mercados y contacto directo con el cliente.

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS:

11. Asegurar la representación de la empresa en el exterior.
12. Fijar el buen desarrollo de los servicios o de los procesos.
13. Fijar tareas y responsabilidades.
14. Fijar precios.
15. Comunicación, promoción y venta del servicio.



16. Participar de forma activa en los cambios de la organización.
17. Resolver los problemas cuando se presentan.
18. Investigar permanente el mercado y adelantarse al cambio.
19. Realizar el trabajo postventa como valor agregado.

CARACTERISTICAS:\_\_\_\_\_ (Ver anexo 2). COMPETENCIAS: \_\_\_\_\_ (Ver anexo 2).

## **DIRECCIÓN CREATIVA**

DENOMINACION DELCARGO: DIRECTOR CREATIVO CÓDIGO: 03

FORMACION ACADEMICA: TITULO TECNICO PROFESIONAL

FUNCION GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO): Trabaja estrechamente con el cliente para asegurar que las necesidades creativas y gráficas del cliente sean satisfechas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

20. Representar el departamento de diseño.
21. Generar las ideas.
22. Generar planes de acción.
23. Proceso y ejecución de los procesos.
24. Organiza sistemas de trabajo para cumplir con los objetivos.
25. Asesorar a los clientes.

CARACTERISTICAS:\_\_\_\_\_ (Ver anexo 3). COMPETENCIAS: \_\_\_\_\_ (Ver anexo 3).

## **DIRECCIÓN DE TRÁFICO**

DENOMINACION DELCARGO: DIRECTOR DE TRÁFICO CÓDIGO: 04

FORMACION ACADEMICA: TITULO TECNICO PROFESIONAL

FUNCION GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO): Encargado de supervisar y coordinar el departamento y los trabajos internos y externos de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

26. Recibir y elaborar las órdenes de trabajo.
27. Supervisar el trabajo en cada una de sus etapas, para que este listo en las fechas indicadas.
28. Entregar los trabajos en la fecha indicada y con las especificaciones técnicas requeridas.
29. Decide con el Director Creativo y el de Arte las fechas de cada una de las etapas del trabajo.

- 30. Solicitar cotizaciones a los proveedores.
- 31. Coordinar los ingresos y salida de los diferentes trabajos.
- 32. Realizar ficha técnica de cada trabajo por cliente.

CARACTERISTICAS:\_\_\_\_ (Ver anexo 4). COMPETENCIAS: \_\_\_\_ (Ver anexo 4).

## **DIRECCIÓN DE ARTE**

DENOMINACION DELCARGO: DIRECTOR DE ARTE    CÓDIGO: 05  
FORMACION ACADEMICA: TITULO TECNICO PROFESIONAL  
FUNCION GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO): Encargado de participar en el desarrollo gráfico y conceptual de las campañas.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- 33. Diseñar material gráfico para las diversas necesidades de los clientes.
- 34. Recomendar un tratamiento visual creativo y efectivo de la publicidad de los clientes.

CARACTERISTICAS:\_\_\_\_ (Ver anexo 5). COMPETENCIAS: \_\_\_\_ (Ver anexo 5).

## **DIRECCIÓN MULTIMEDIAL**

DENOMINACION DELCARGO: DIRECTOR DE MEDIOS MULTIMEDIA  
CÓDIGO: 06  
FORMACION ACADEMICA: TITULO TECNICO PROFESIONAL  
FUNCION GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO): Encargado de la coordinación y desarrollo multimedia.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- 35. Representar el departamento ante los clientes.
- 36. Asesorar al cliente en la implementación de los recursos web.
- 37. Dirigir los procesos multimedia.
- 38. Asistir al Director Creativo y al Director de Trafico.
- 39. Diseñar y desarrollar paginas web.
- 40. Diseñar y desarrollar presentaciones multimedia.
- 41. Resolver problemas que se le presenten.

CARACTERISTICAS:\_\_\_\_ (Ver anexo 6). COMPETENCIAS: \_\_\_\_ (Ver anexo 6).

## **TESORERIA**

DENOMINACION DELCARGO: TESORERA CÓDIGO: 07

FORMACION ACADEMICA: TITULO TECNICO PROFESIONAL

FUNCION GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO): Encargado de los ingresos y egresos efectuados por las operaciones de la empresa.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- 42. Efectúa pagos y cobros correspondientes a su debido tiempo.
- 43. Elaboración de pronósticos y presupuestos para la toma de decisiones.
- 44. Controlar las operaciones internas.
- 45. Controlar los gastos de cada uno de los departamentos.
- 46. Planear presupuestos de compras, ventas, gastos y de administración.
- 47. Administración de personal y capital de la empresa; registro de nómina, EPS, ARP, pensión, impuestos, gastos, legales, etc.
- 48. Archivos de facturas y documentos.
- 49. Establecer una caja menor con valor determinado.

CARACTERISTICAS: \_\_\_\_ (Ver anexo 7). COMPETENCIAS: \_\_\_\_ (Ver anexo 7.)

Tabla 5. Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b> 1. Calidad de los productos/servicios 2. Reconocimiento por parte de los clientes actuales 3. Alto potencial en diseño 4. Control de calidad y coordinación de los procesos 5. Poseen portafolio de productos/servicios 6. Variedad en los productos/servicios 7. Se manejan precios competitivos 8. Rápida respuesta a las necesidades del cliente 9. Amplio conocimiento del negocio 10. Innovación de los productos/servicios de acuerdo a las necesidades del mercado 11. Alianza con empresa litográfica 12. Experiencia en diseño, impresión, <u>screen</u> (estampación) y medios <u>multimediales</u>	<b>DEBILIDADES</b> 1. No se realiza seguimiento a los clientes 2. No se lleva a cabo planeación de las actividades en las diferentes áreas funcionales. 3. No existen datos del comportamiento del mercado. 4. No se cuenta con una fuerza de ventas. 5. No se tiene presupuesto ni metas de ventas que se deban cumplir. 6. El negocio no está ubicado estratégicamente. 7. Falta capital de trabajo. 8. Falta una estructura administrativa sólida. 9. Cuentan con pocas herramientas tecnológicas. 10. Capacidad instalada insuficiente.
<b>OPORTUNIDADES</b> 1. Respaldo financiero por parte de entidades crediticias. 2. Productos/servicios que tienden a desaparecer y se continúan demandando. 3. Demanda de este tipo de productos/servicios en el mercado internacional. 4. Mercado en crecimiento	<b>CRECIMIENTO</b> 1,2: Realizar una campaña de promoción personalizada de la empresa y de los servicios hacia los clientes actuales que permita aumentar y expandir el reconocimiento de la empresa. 1,5; 1,6; 1,10: Realizar una campaña publicitaria de manera creativa de todos los servicios con que cuenta la	<b>SUPERVIVENCIA</b> 1,1: Designar presupuesto e implementar el servicio post-venta que permita <u>fidelizar</u> y hacer seguimiento a los clientes actuales. 1,3: Realizar investigación de mercados que permitan monitorear su comportamiento. 1,4: Capacitar y fortalecer la gerencia comercial de la empresa.

Tabla 5. (Continuación)

<p>5. Deficiencia de la competencia en cuanto a calidad y a distribución de los productos.</p> <p>6. Aparición de productos sustitutos.</p> <p>7. El uso de las TIC's en el medio empresarial.</p> <p>8. Alianzas temporales con otras empresas.</p>	<p>empresa para atraer a clientes actuales y potenciales.</p> <p>1,12: Incluir y promocionar en el portafolio de servicios, el servicio screen.</p> <p>2,1; 2,4; 2,10: Ofrecer los servicios tendientes a desaparecer y que se continúan demandando en el mercado reflejando la calidad e innovación de éstos.</p> <p>3,3; 3,5; 3,6; 3,7; 3,10: Realizar una campaña de promoción de la empresa y sus servicios en el mercado internacional alcanzado hasta ahora (Miami), haciendo énfasis en la calidad, innovación, variedad y precios competitivos.</p> <p>4,1; 4,3; 4,5; 4,6; 4,7; 4,10; 5,1; 5,3; 5,5; 5,6; 5,7; 5,10: Realizar una campaña de búsqueda y acercamiento hacia clientes potenciales para ofrecerles servicios de calidad, innovación y precios competitivos, además de su adecuada distribución.</p> <p>6,8; 6,10: Aprovechar la capacidad de innovación y de rápida respuesta de la empresa para ofrecer los nuevos servicios con un valor agregado (descuentos, ofertas, combos).</p> <p>8,1; 8,5; 8,6; 8,7; 8,10; 8,12: Aprovechar la imagen de la empresa para realizar una campaña de búsqueda de alianzas con otras</p>	<p>1,5: Asignar presupuesto y metas de ventas a la gerencia comercial de la empresa</p> <p>1,6: Trasladarse a una ubicación de flujo mas comercial</p> <p>3,8; 4,8: Estructurar administrativamente la empresa.</p> <p>1,10: Equilibrar la capacidad instalada de la empresa en un 100%, por medio de la adquisición de otro equipo.</p> <p>3,1: Realizar seguimiento a los clientes internacionales (Miami).</p> <p>3,5: Asignar presupuesto que permita introducirse progresivamente en el mercado internacional (Miami).</p> <p>4,2: Formular e implementar un plan estratégico que permita la sostenibilidad en el largo plazo.</p> <p>4,3: Enfocar y dedicar mayores esfuerzos en un mercado meta institucional (empresas).</p> <p>5,2: Realizar un plan de mercadeo que permita definir estrategias de mercado.</p> <p>6,1: Mantener constantemente en comunicación con los clientes acerca de las bondades de los productos.</p> <p>7,9; 7,10: Fortalecer la capacidad instalada con el fin de aumentar tanto los clientes como el portafolio de productos.</p>
--	---	--

Tabla 5. (Continuación)

	empresas.	8,6: Búsqueda de alianzas con empresas ubicadas en lugares estratégicos y de optimas herramientas tecnológicas.
<b>AMENAZAS</b> 1. El nivel de competencia en el sector es alto. 2. Competencia desleal (precios y publicidad ordinaria y de poca calidad). 3. Bajas barreras de entrada. 4. Amplia cobertura por parte de la competencia. 5. Existencia de intermediarios. 6. Inestabilidad en los precios de mercado.	<b>SUPERVIVENCIA</b> 1,1; 1,3; 1,5; 1,6; 1,10: Realizar un estudio de la competencia y generar valor agregado a los servicios que se ofrecen. 2,1; 2,6; 2,12: Aprovechar y mantener la diferenciación como estrategia competitiva de la empresa 3,2: Desarrollar y posicionar mas la imagen de la empresa a través de publicidad basada en la calidad y los valores organizacionales. 3,11: Establecer mayor número de alianzas institucionales que permitan competir con calidad y precio. 4,9; 4,12: Ampliar el mercado institucional resaltando la experiencia de la firma. 5,9; 5,12: Realizar ofertas que permitan llegar directamente al cliente objetivo. 6,4; 6,9; 6,10: Aprovechar el control de calidad que realizan a sus productos en busca de un mejoramiento continuo. 6,4; 6,9; 6,10: Implementar el monitoreo externo del mercado para adecuar los productos a las necesidades encontradas.	<b>FUGA</b> 1,2: Realizar un plan estratégico que permita superar a la competencia. 1,5: Realizar un presupuesto y un plan de ventas que permita la sostenibilidad de la empresa. 2,9: Adquirir mejores herramientas tecnológicas que optimicen aún más la calidad de los servicios ofrecidos. 3,1: Implementar un plan de seguimiento a clientes actuales y potenciales con el fin de fidelizar y atraer. 4,2: Realizar un plan de mercadeo que permita definir el mercado objetivo. 5,2: Implementar alianzas con intermediarios a fin de aumentar el nivel de ventas.

Tabla 6. Despliegue de las estrategias FODA

	ESTRATEGIA	CUANDO	QUIEN	\$	RESPONSABLE
FO (CRECIMIENTO)	Realizar una campaña de promoción de la empresa y sus servicios en el mercado internacional alcanzado hasta ahora (Miami), haciendo énfasis en la calidad, innovación, variedad y precios competitivos.	Enero a Febrero 2010	Gerente General, Gerente Comercial, Directora de Arte	\$ 500.000	Gerente Comercial
	Realizar una campaña de búsqueda y acercamiento hacia clientes potenciales en Cali para ofrecerles servicios de calidad, innovación y precios competitivos, además de su adecuada distribución.	Marzo 2010	Gerente Comercial	\$ 200.000	Gerente Comercial
DO (SUPERVIVENCIA)	Equilibrar la capacidad instalada de la empresa en un 100%, por medio de la adquisición de otro equipo de cómputo.	Diciembre 2009	Gerente General	\$1'300.000	Gerente General
	Realizar investigación de mercados que permitan monitorear su comportamiento.	Abril a Mayo 2010	Gerente Comercial	\$ 500.000	Gerente Comercial
FA (SUPERVIVENCIA)	Desarrollar y posicionar más la imagen de la empresa a través de publicidad basada en la calidad y los valores organizacionales.	Marzo 2010	Gerente General, Gerente Comercial, Directora de Arte	\$ 300.000	Directora de Arte
	Establecer mayor número de alianzas institucionales que permitan competir con calidad y precio.	2010	Gerente General, Gerente Comercial	(comisiones)	Gerente General

Tabla 6. (Continuación)

DA (FUGA)	Implementar alianzas con intermediarios a fin de aumentar el nivel de ventas.	2010	Gerente General, Gerente Comercial	(comisiones)	Gerente Comercial
	Realizar un presupuesto y un plan de ventas que permita la sostenibilidad de la empresa.	Abril 2010	Gerente General, Gerente Comercial	\$ 0	Gerente General



## **8.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN**

### **8.3.1 DIAGNOSTICO**

La empresa no cuenta con la descripción de los procesos de producción, tampoco se manejan inventarios de materiales y productos, pues la programación de la producción se realiza de acuerdo a los pedidos de los clientes.

En este sector los pedidos son muy variables, pero aun así la empresa tiene la meta de que la producción arroje unos ingresos de 3.000.000 mensuales empezando en el mes de Julio y en el mes de Diciembre unos ingresos de 5.000.000 mensuales.

Aunque la producción mensual en términos de unidades es de 2 a 5, la capacidad instalada de la empresa no es suficiente debido a la falta de equipos de cómputo, con un solo computador se hace el trabajo que se debería hacer con dos.

### **8.3.2 PLAN DE MEJORAMIENTO**

- Para dar solución a la capacidad instalada insuficiente de la empresa es necesaria la adquisición de un nuevo equipo de cómputo que permita producir la cantidad que se demanda actualmente.
- Aunque el proceso de producción de la empresa es el mismo para todos los servicios, es necesario desarrollar un cursograma por servicio con los tiempos respectivos en cada actividad, ya que el tiempo de demora es un costo para la empresa.
- Se recomienda que en caso de que se presenten reclamos la Directora de Arte sea la encargada de atenderlos, y que ella a la vez se comunique con el Gerente General.

### 8.3.3 IMPLEMENTACIÓN

#### CAPACIDAD INSTALADA

Se adquirió un computador para equilibrar a un 100% la capacidad instalada de la empresa. La responsabilidad del equipo de cómputo es de todo el personal, debido a que todos hacen uso de éste.

Los programas necesarios para que el equipo pueda operar son:

- CorelDRAW Graphics Suite X4 para diseño y diagramación vectorial.
- Adobe PhotoShop CS para diseño, retoque y restauración de bits.
- Adobe Flash Player 8 para animación multimedia y diseño de páginas Web.
- Adobe Illustrator CS para diseño y diagramación vectorial y de bits.



Este nuevo equipo se dispone para almacenar los procesos de: manual de imagen básico, diseño de marca, papelería básica, fachada, pendón, carpeta básica, plegable, afiche, volante, página básica – fase diseño y pagina básica – fase animación. Las actividades ha desarrollar en el computador son: investigación, propuesta en pantalla, selección, sustentación, envío previo al cliente y cambios. Asimismo almacena archivos de clientes, cotizaciones, cuentas por cobrar y ventas.

## CURSOGRAMA

En general el proceso de producción es el mismo para todos los servicios ofrecidos por la empresa.

Tabla 7. Cursograma manual de imagen básico






DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					Tiempo	Observaciones
Investigación	●				2 horas	
Propuesta en pantalla	●				4 horas	
Sustentación	●				1,5 horas	
Envío final					0,5 hora	

Tabla 8. Cursograma diseño de marca








DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					Tiempo	Observaciones
Investigación	●				4 horas / 2 días	
Bocetación en papel	●				16 horas / 4 días	
Propuesta en pantalla	●				20 horas / 5 días	
Selección		■			2 horas	
Sustentación	●				1,5 horas	
Envío previo al cliente					0,5 horas	
Cambios					sujeto al cliente	
Aprobación	●				sujeto al cliente	
Envío final					sujeto al cliente	

Tabla 9. Cursograma papelería básica





DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					Tiempo	Observaciones
Investigación	●				8 horas	
Bocetación en papel	●				16 horas / 2 días	
Propuesta en pantalla	●				32 horas / 4 días	
Selección		■			2 horas	
Sustentación	●				1,5 horas	
Envío previo al cliente			➡		0,5 hora	
Cambios				●	sujeto al cliente	
Aprobación	●				sujeto al cliente	
Envío final			➡		sujeto al cliente	

Tabla 10. Cursograma fachada




DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					Tiempo	Observaciones
Investigación	●				4 horas	
Bocetación en papel	●				8 horas	
Propuesta en pantalla	●				16 horas / 2 días	
Selección		■			2 horas	
Sustentación	●				1,5 horas	
Envío previo al cliente			➡		0,5 hora	
Cambios				●	sujeto al cliente	
Aprobación	●				sujeto al cliente	
Envío final			➡		sujeto al cliente	

Tabla 11. Cursograma pendón





DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					Tiempo	Observaciones
Investigación	●				4 horas	
Bocetación en papel	●				8 horas	
Propuesta en pantalla	●				8 horas	
Selección		■			1 hora	
Sustentación	●				1,5 horas	
Envío previo al cliente			➡		0,5 hora	
Cambios				●	sujeto al cliente	
Aprobación	●				sujeto al cliente	
Envío final			➡		sujeto al cliente	

Tabla 12. Cursograma carpeta básica





DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					Tiempo	Observaciones
Investigación	●				8 horas	
Bocetación en papel	●				16 horas / 2 días	
Propuesta en pantalla	●				24 horas / 3 días	
Selección		■			2 horas	
Sustentación	●				1,5 horas	
Envío previo al cliente			➡		0,5 hora	
Cambios				●	sujeto al cliente	
Aprobación	●				sujeto al cliente	
Envío final			➡		sujeto al cliente	

Tabla 13. Cursograma plegable





DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					Tiempo	Observaciones
Investigación	●				5 horas	
Bocetación en papel	●				10 horas / 2 días	
Propuesta en pantalla	●				15 horas / 3 días	
Selección		■			2 horas	
Sustentación	●				1,5 horas	
Envío previo al cliente			➡		0,5 horas	
Cambios				●	sujeto al cliente	
Aprobación	●				sujeto al cliente	
Envío final			➡		sujeto al cliente	

Tabla 14. Cursograma afiche





DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					Tiempo	Observaciones
Investigación	●				2 horas	
Bocetación en papel	●				4 horas	
Propuesta en pantalla	●				8 horas	
Selección		■			1 hora	
Sustentación	●				1,5 horas	
Envío previo al cliente			➡		0,5 hora	
Cambios				●	sujeto al cliente	
Aprobación	●				sujeto al cliente	
Envío final			➡		sujeto al cliente	

Tabla 15. Cursograma volante





DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					Tiempo	Observaciones
Investigación	●				1 hora	
Bocetación en papel	●				3 horas	
Propuesta en pantalla	●				8 horas	
Selección		■			1 hora	
Sustentación	●				1,5 horas	
Envío previo al cliente			➡		0,5 hora	
Cambios				●	sujeto al cliente	
Aprobación	●				sujeto al cliente	
Envío final			➡		sujeto al cliente	

Tabla 16. Cursograma página básica – fase diseño





DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					Tiempo	Observaciones
Investigación	●				8 horas / 2 días	
Bocetación en papel	●				8 horas / 4 días	
Propuesta en pantalla / diseño	●				8 horas / 6 días	
Selección		■			2 horas	
Sustentación	●				1,5 horas	
Envío previo al cliente			➡		0,5 hora	
Cambios				●	sujeto al cliente	
Aprobación	●				sujeto al cliente	
Envío final			➡		sujeto al cliente	

Tabla 17. Cursograma pagina básica – fase animación

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					Tiempo	Observaciones
Investigación					8 horas / 2 días	
Bocetación en papel					8 horas / 4 días	
Propuesta en pantalla / animación					8 horas / 6 días	
Envío al cliente					0,5 hora	
Cambios					sujeto al cliente	
Aprobación					sujeto al cliente	
Publicación en red					0,5 hora	



## 8.4 ÁREA DE MERCADEO

### 8.4.1 DIAGNOSTICO

#### Producto

Los beneficios de los servicios son la calidad en la imagen, exclusividad y 100% innovación.

Los servicios que se ofrecen son los siguientes, sin embargo cabe resaltar que no existe una descripción de los mismos:

Figura 4. Diseño de Marca



Figura 5. Rediseño de Marca



Figura 6. Manual de imagen básico



Figura 7. Papelería básica



Figura 8. Fachada



Figura 9. Pendón

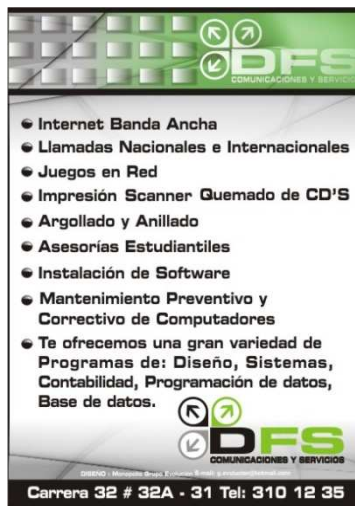


Figura 10. Carpeta básica

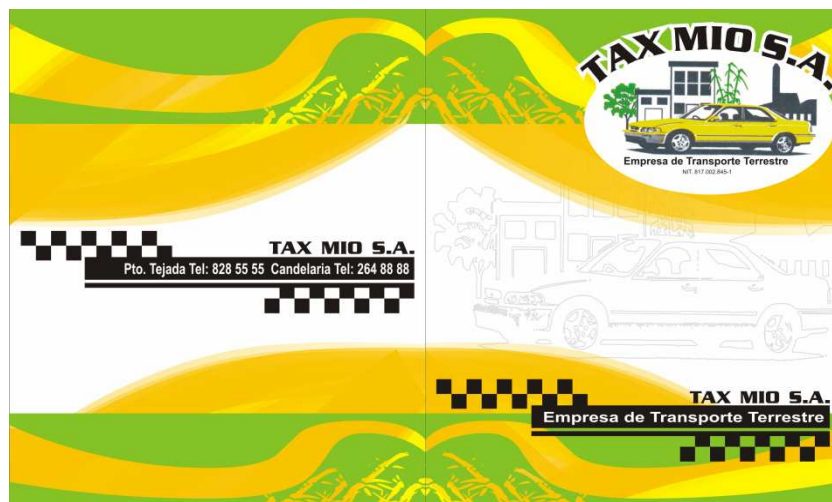


Figura 11. Plegable



Figura 12. Afiche

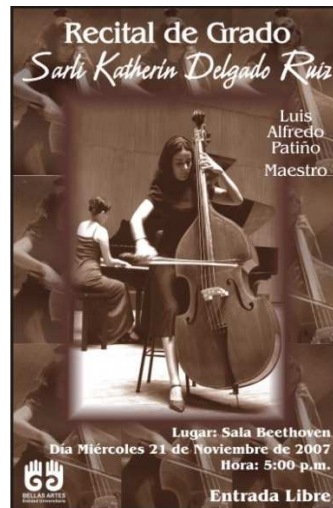


Figura 13. Volante



Figura 14. Página básica





## Precio

Para la fijación de los precios se toma como referencia el mercado, pero la política de precios de la empresa es precisamente no competir en ellos, sino en calidad.

Tabla 18. Precios de los productos

PRODUCTO	PRECIO
Diseño de Marca	\$450.000
Manual de imagen básico	\$100.000
Papelería básica	\$300.000
Fachada	\$500.000
Pendón	\$200.000
Aplicación de logo a una pieza	\$50.000
Carpeta básica ( 2 cuerpos + bolsillo) 1 cara	\$200.000
Plegable 3 cuerpos	\$400.000
Afiche	\$180.000
Volante	\$100.000
Página básica (INDEX + 3 PÁGINAS INTERNAS) con formulario. Hosting y dominio incluido	\$1.400.000

FUENTE: Empresa Monopolio Grupo Evolución

## Plaza

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en una casa de familia en una zona residencial, pero se esta contemplando la posibilidad de reubicarse en una zona mas estratégica.



## Publicidad y promoción

Para aumentar las ventas y dar a conocer los productos la empresa está en proceso de telemarketing, publicidad impresa y publicidad en red.

## Ventas

No se tiene fuerza de ventas, sino que quien vende los servicios es la gerente comercial.

Para aumentar las ventas se crearon paquetes comerciales que es la integración de varios servicios a precios más competitivos y también se dio lugar a la creación de clientes fieles (3 clientes).

Las metas de ventas mensuales de la empresa son de 3.000.000 y la política que se maneja es el contado.

## Competencia

La competencia generalmente son las Pymes de Cali pertenecientes al sector de agencias de publicidad, donde se encuentran características específicas dentro de sus servicios, tales como diseño de marca, diseño y desarrollo Web y medios multimedia.

La competencia directa identificada por los empresarios son las agencias de diseño: **Altamira** ubicada en la carrera 22 # 8ª – 42 que ofrece los servicios de modelaje, foto estudio, retoque digital, foto social, foto books, video, edición, televisión, diseño gráfico, diagramación, páginas Web, multimedia, 3D, animación, estrategias de marketing, y asesoría, por otro lado se encuentra **Eñe diseño** ubicada en la calle 2 oeste # 3 – 32 que ofrece los servicios de diseño industrial, producto, gráfico, páginas Web, presentaciones multimedia, espacios comerciales ó locales y servicio de diseño onsite.

### 8.4.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

- Al ser el sector de las agencias de publicidad tan competitivo se deben analizar los factores claves de la competencia mas cercana por medio de la matriz de perfil competitivo MPC.
- Es conveniente para la empresa montar en la página web la descripción de los servicios, para que así clientes actuales y potenciales puedan tener mayor claridad de los productos ofrecidos y puedan adquirirlos.



- Elaborar el Slogan apropiado para reforzar la marca de la empresa Monopolio Grupo Evolución, reflejando los beneficios y las ventajas competitivas.
- Se recomienda añadir en el frente de las tarjetas de presentación del personal el Slogan de la empresa, el teléfono fijo, la ciudad y en la parte trasera los servicios más importantes ofrecidos por la empresa.
- Sería bueno aumentar el número de paquetes de ventas, llamados comúnmente combos en busca del crecimiento en estas.
- La reubicación estratégica de la empresa a un sector de flujo mas comercial es necesaria en un mediano plazo.

### 8.4.3 IMPLEMENTACIÓN

Tabla 19. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES	PESO	MONOPOLIO		ALTAMIRA		EÑE DISEÑO	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Calidad	0,20	5	1	5	1	4	0,8
Innovación	0,20	5	1	4	0,8	5	1
Asesoramiento	0,20	5	1	5	1	5	1
Tiempo de respuesta	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Cumplimiento	0,10	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Precio	0,10	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Atención al cliente	0,10	5	0,5	5	0,5	5	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>4,9</b>		<b>4,6</b>		<b>4,5</b>

En este sector los factores más importantes y que determinan la competitividad de las empresas son la calidad, la innovación y el asesoramiento. Como resultado del ejercicio de la matriz se puede observar que Monopolio Grupo Evolución es la empresa más competitiva con un peso ponderado de 4,9, siguiéndola Altamira con un peso ponderado de 4,6 y en último lugar y siguiéndola muy de cerca se encuentra Eñe diseño con un peso ponderado de 4,5.

Lo que más valoran los clientes de Monopolio Grupo Evolución es la calidad de sus servicios y el asesoramiento, de Altamira la calidad humana y de Eñe diseño la confidencialidad.

## PRODUCTO

Debido a que muchas empresas desconocen la funcionalidad de los servicios ofrecidos por la empresa, se recomienda añadir la descripción de estos en la página web de la empresa de la siguiente manera:

- **Diseño de Marca:** Creación grafica del logotipo o logo símbolo de una empresa, la marca es la imagen de una empresa ante el mercado y/o el cliente. Para la creación de marca se tiene en cuenta muchos factores como el tipo de negocio, tipo de cliente, etc. Las formas y colores utilizados dependen de estos factores y los determina el diseñador.
- **Manual de imagen básico:** contiene el logo, su explicación conceptual, planimetría, explicación de los colores según su psicología, recomendación de los usos adecuados y los usos no adecuados.
- **Papelería básica:** se ofrece como paquete o cada uno por separado, dependiendo de los requerimientos del cliente, la papelería básica de una empresa como su nombre lo dice es básica, ya que en toda empresa es indispensable; consta de, tarjeta de presentación, hoja membrete y sobre. Su diseño y colores utilizados dependen de la imagen de la empresa.
- **Fachada:** Es el diseño del aviso o los avisos que se requieran en el punto comercial; su tamaño puede variar dependiendo de los requerimientos del cliente, por lo general su diseño es a full color, está elaborado en un material resistente al agua y a la luz; algunos se realizan luminosos, con caja de luz.
- **Pendón:** Es una pieza grafica utilizada como publicidad interior o exterior de una empresa o evento, su tamaño puede variar dependiendo de los requerimientos del cliente, por lo general su diseño es a full color, está elaborado en un material resistente al agua y a la luz.
- **Aplicación de logo a una pieza:** Esta aplicación se realiza por lo general en souvenirs publicitarios, tales como vasos, bolígrafos, etc. Piezas que no requieren de diseño especializado.
- **Carpeta básica ( 2 cuerpos + bolsillo) 1 cara:** Esta carpeta por lo general es de tamaño carta cerrada; el diseño se realiza para la portada, contraportada y el bolsillo interno, por esto se llama 1 cara, cuando es 2 caras también la parte interna de la carpeta lleva diseño; los colores y formas utilizadas dependen de la imagen de la marca de la empresa. Las carpetas se elaboran como portafolio de las empresas.
- **Plegable 3 cuerpos:** Esta pieza gráfica se utiliza como medio de información de los servicios o productos que ofrece la empresa, de forma más detallada; el

plegable se realiza en diferentes tamaños y de diferentes formas, esto lo determina el diseñador, el más utilizado es tamaño carta doblado a tres cuerpos. Los colores y formas utilizadas dependen de la marca de la empresa.

- **Afiche:** Se utiliza como medio de información de la empresa o evento, el contenido es corto, lo que se busca es que la imagen hable por si sola. Se puede realizar de diferentes tamaños, 1/8 de pliego, 1/4 de pliego, 1/2 pliego o pliego; los colores y formas utilizadas dependen de la imagen de la marca de la empresa.
- **Volante:** Se utiliza como medio de información masiva de la empresa o evento, el tamaño convencional es 1/2 carta (21x14 cm), los colores y formas utilizadas dependen de la imagen de la marca de la empresa.
- **Página básica (INDEX + 3 PÁGINAS INTERNAS) con formulario. Hosting y dominio incluido:** Esta página es recomendada para las mipymes, está organizada de esta manera: Index: presentación de la empresa, 3 páginas internas divididas en: empresa, servicios o productos y contáctenos. La página se puede elaborar estática o animada, dependiendo del tipo de actividad de la empresa y de los requerimientos del cliente, los colores y formas utilizadas dependen de la imagen de la marca de la empresa.

## **SLOGAN**

***“Nuestra Calidad, asesoría, innovación, experiencia y cumplimiento son nuestro mayor valor”.***

## **TARJETAS DE PRESENTACIÓN**

### **Cara delantera:**

Slogan: “Nuestra Calidad, asesoría, innovación, experiencia y cumplimiento son nuestro mayor valor”.

Nombre empresa: Monopolio Grupo Evolución

Nombre empresario: Alexander Rengifo – Karen Hoyos – Alejandra Rengifo.

Cargo: Gerente General – Gerente Comercial – Directora Multimedial.

Ciudad: Cali

Teléfono fijo: 3358412

Celular: 3163275791 – 3116199550 – 3172341759.

Dirección: Cra 32ª # 31 – 59

E-mail: monopoliogrupoevolucion@hotmail.com

Página Web: monopoliogrupoevolucion.com

### **Cara trasera:**

- Diseño de Marca
- Medios impresos
- Páginas Web
- Medios multimedia

## 8.5 AREA CONTABLE – FINANCIERA

### 8.5.1 DIAGNOSTICO

En la empresa no hay gestión contable, solo hay un cuaderno y un libro que se registra cada 2 meses, tampoco hay salario establecido para el personal que constituye la empresa.

Lo único que hay es el estado de pérdidas y ganancias y no se le realiza el respectivo análisis.

Monopolio Grupo de Evolución es una empresa de régimen simplificado, un agente no retenedor e inicio con unos aportes sociales de 2'060.000 en equipos de computación y en equipos de oficina. Realizó un préstamo al banco de \$1'500.000, el cual se utilizó para pagar los gastos iniciales de la empresa.

Al pertenecer la empresa a este régimen no esta obligada a llevar la contabilidad, a hacer depreciaciones ni a declarar renta. Lo que si quieren los empresarios es organizarse, teniendo como meta generar mayores utilidades y hasta dentro de algunos años pertenecer al régimen común.

El siguiente diagnóstico del mes de septiembre se realizó con información financiera brindada por la empresa y se utilizará para realizar el respectivo análisis financiero. Cabe aclarar nuevamente que la empresa no esta obligada a llevar contabilidad, pero se realiza un análisis de la gestión contable para diagnosticar la situación actual del área.

### **BALANCE GENERAL A 31 DE SEPTIEMBRE DEL 2009**

#### **ACTIVOS**

##### **ACTIVOS CORRIENTES**

Disponible		\$ 1.492.000
Caja general	-	
Bancos	\$ 692.000	
Clientes	\$ 800.000	

##### **NO CORRIENTE**

Propiedad, Planta y Equipo		\$ 2.060.000
Equipo de oficina	\$ 180.000	
Equipo de computación y comunicación	\$ 1.880.000	

Depreciación Acumulada		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u><u>\$ 3.552.000</u></u>
<b>PASIVOS</b>		
PASIVOS CORRIENTES		
Obligaciones Financieras		\$ 1.500.000
Cuentas por pagar		
PASIVOS NO CORRIENTES		
Obligaciones Financieras		\$ -
Cuentas por pagar		\$ -
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social		\$ 2.060.000
Aportes sociales	\$ 2.060.000	
Resultado del ejercicio		<u>\$ -8.000</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<u><u>\$ 3.552.000</u></u>

- En la cuenta bancos se tenía disponible \$1.500.000 de un préstamo que concedió el banco a la empresa. Con este dinero se pagaron los gastos operacionales administrativos y de ventas con un valor de \$23.000 y de \$150.000 respectivamente; también se pagaron con este los costos de los productos vendidos que tuvieron un valor total de \$635.000, quedando disponible en el banco un total de \$692.000.
- Se realizaron unas ventas a crédito en el mes con un valor total de \$800.000, el cual tiene un plazo de pago hasta el mes siguiente. Es la cuenta más representativa de los activos corrientes con un 53,7%.
- El equipo de oficina es un escritorio con un valor de \$180.000.
- En la cuenta equipo de computación y comunicación se encuentra el valor del computador con impresora que es de \$1.880.000. es la cuenta más representativa de los activos no corrientes con un 91,26%.
- Respecto al patrimonio se tienen los aportes de los socios en activos fijos, los cuales son el escritorio de \$180.000 y el computador con impresora de \$1.880.000, sumando un total de \$2.060.000.
- La cuenta más representativa del pasivo corriente representada por un 100% la compone \$1.500.000 de obligaciones financieras.
- La empresa inicia sus actividades con un capital de \$ 3.552.000, que se divide en \$1.492.000 de activos corrientes y \$ 2.060.000 de propiedad, planta y equipo.

- En los activos no corrientes aparece el valor inicial invertido por este concepto, por cuantía de \$ 2.060.000.

**ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1 HASTA 30 DE SEPTIEMBRE DE 2009**

Ingresos operacionales		\$ 800.000
(-)Costos de ventas		\$ 635.000
Utilidad Bruta		\$ 165.000
(-)Gastos operacionales		\$ 173.000
Administración	\$ 23.000	
Ventas	\$ 150.000	
Utilidad operacional		\$ -8.000
Ingresos no operacionales		-
Gastos no operacionales		-
Utilidad antes de Impto		\$ -8.000
(-)Provisión impto de renta		-
Utilidad neta		\$ -8.000

- Los ingresos operacionales están compuestos por las siguientes ventas:
  - Logo para empresa con un precio de \$450.000.
  - Aplicación de logo a una pieza con un precio de \$50.000.
  - Papelería básica con un precio de \$300.000.
- Los costos de ventas se desagregan así:
  - Logo para empresa con un costo de \$354.000.
  - Aplicación de logo a una pieza con un costo de \$43.000.
  - Papelería básica con un costo de \$238.000.
- Los gastos operativos de administración están compuestos así:
  - Servicio telefónico \$20.000.
  - Papelería \$3000
- Los gastos operativos de ventas están compuesto por el servicio de internet y telefonía que presta la empresa de telecomunicaciones Telmex, a la cual hay que pagarle \$150.000 mensuales.
- En septiembre no hubo un buen costeo de los servicios, lo que genero perdida.
- Los costos de ventas representan el 79,4% de los ingresos.



- Las ventas tuvieron un valor inferior al valor de los costos., representada en un - 1%.
- Los gastos administrativos representan un 2,8% de las ventas totales y un 13,29% de los gastos operacionales.
- Por su parte, los gastos operacionales corresponden a un 21,62% de las ventas y un 11,5% de los costos de ventas,

## **INDICADORES FINANCIEROS SEPTIEMBRE**

### **CAPITAL NETO DE TRABAJO**

CNT: PASIVO CORRIENTE-ACTIVO CORRIENTE: \$8.000

### **RAZÓN CORRIENTE**

IS:  $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$ : \$0,99

### **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO**

RE:  $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$ : \$0,42

### **MARGEN BRUTO DE UTILIDAD**

MBU:  $\frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}$ : \$0,21

### **RENDIMIENTO DE LA INVERSION**

REI:  $\frac{\text{UTILIDADES NETAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$ : \$-0,0023

### **PRUEBA ACIDA**

PA:  $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$ : \$0,99

### RAZÓN DE AUTONOMIA

RA:  $\frac{\text{TOTAL OBLIGACIONES}}{\text{PATRIMONIO}}$ : \$0,73

### RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

RSV:  $\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO}}{\text{VENTAS}}$ : \$-0,01

### RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS

RSA:  $\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO}}{\text{ACTIVOS}}$ : \$0,0023

### RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO

RSP:  $\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO}}{\text{PATRIMONIO}}$ : \$0,0039

Tabla 20. Margen de contribución septiembre

PRODUCTOS VENDIDOS SEPTIEMBRE	PRECIO	COSTO		MC
LOGO PARA LA EMPRESA	\$ 450.000	\$ 354.000	\$ 96.000	21%
APLICACIÓN DE UN LOGO A UNA PIEZA	\$ 50.000	\$ 43.000	\$ 7.000	14%
PAPELERIA BASICA	\$ 300.000	\$238.000	\$ 62.000	21%
CONTRIBUCION TOTAL SEPTIEMBRE	\$ 800.000	\$ 635.000	\$ 165.000	21%

### PUNTO DE EQUILIBRIO SEPTIEMBRE

**Ingresos totales = Costo total (Costos variables + Costos fijos)**

Ingresos totales = \$635.000 +\$173.000

Ingresos totales=\$808.000

Para llegar al punto de equilibrio y poder cubrir los costos totales del mes de Septiembre se debe tener un ingreso total de \$808.000

### 8.5.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

- La empresa no cuenta con un registro mensual contable, por lo tanto se recomienda hacerlo a través del libro de registro de operaciones diarias exigido por la DIAN.
- Se recomienda realizar el análisis financiero de la información contable mediante los indicadores financieros, para saber el comportamiento de los recursos de la empresa.
- Es de vital importancia monitorear el punto de equilibrio para determinar el nivel de producción mínimo para que no existan pérdidas en la empresa.
- Conveniente es para la empresa realizar análisis vertical y horizontal que permitan establecer las participaciones y variaciones de los diferentes rubros contables.

### 8.5.3 IMPLEMENTACIÓN

El plan de mejoramiento se ejecuta en el mes de octubre con base en la información financiera brindada por la empresa para los meses de Septiembre y Octubre. Se realizó balance general, balance general comparativo, estado de resultados, estado de resultados comparativo, indicadores financieros, margen de contribución, punto de equilibrio y su respectivo análisis.

#### **BALANCE GENERAL A 31 DE OCTUBRE DEL 2009**

##### **ACTIVOS**

##### **ACTIVOS CORRIENTES**

Disponible		\$ 2.519.000
Caja general	\$ 800.000	
Bancos	\$ 519.000	
Clientes	\$ 1.200.000	

##### **NO CORRIENTE**

Propiedad, Planta y Equipo		\$ 3.327.167
Equipo de oficina	\$ 180.000	
Equipo de computación y comunicación	\$ 3.180.000	

Depreciación Acumulada	\$ 32.833	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u><u>\$ 5.846.167</u></u>
<b>PASIVOS</b>		
PASIVOS CORRIENTES		
Obligaciones Financieras		\$ 1.500.000
Cuentas por pagar		\$ 1.915.000
PASIVOS NO CORRIENTES		
Obligaciones Financieras		\$ -
Cuentas por pagar		\$ -
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social		\$ 2.060.000
Aportes sociales	\$ 2.060.000	
Resultado del ejercicio		<u>\$ 371.167</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<u><u>\$ 5.846.167</u></u>

- Se tenía disponible al finalizar el mes de septiembre en el banco \$692.000, con lo cual se pagó el segundo mes de servicios de telefonía e internet de Telmex, además se compró papelería para el mes de octubre, sumando un total de \$173.000 y quedando disponibles en el banco \$519.000.
- La cuenta de equipo de computación y comunicación, esta conformada por el computador con impresora que aportaron los socios por 1.880.000 y un computador con escáner que se compró este mes por un valor de un 1.300.000. Es la cuenta más representativa con un 95,56%.
- La depreciación acumulada se desagrega de la siguiente manera:
  - Escritorio  $180.000/120= 1.500$
  - Computador  $1.880.000/60=31.333$
- Las cuentas por pagar están conformadas por el valor del computador que se compró a crédito por valor de \$1.300.000. y por 615.000 del costo de los productos vendidos. Es la cuenta más representativa con un 56%.
- Se realizaron unas ventas a crédito en el mes con un valor total de \$1.200.000, el cual tiene un plazo de pago hasta el mes siguiente. Esta es la cuenta más representativa de los activos corrientes con un 47,64%.
- Los activos que tiene actualmente, los deben. Esta deuda ocasiona directamente un aumento en la cuenta de obligaciones financieras.

- La cuenta más representativa del pasivo corriente está representada por un 56,1% compuesta por \$1.915.000 de cuentas por pagar.
- La empresa ahora cuenta con un capital de \$5.846.167, que se divide en \$2.519.000 de activos corrientes y \$3.327.167 de propiedad, planta y equipo.
- En los activos no corrientes hay un incremento de \$ 2.060.000. \$ 3.327.167 por la adquisición de un nuevo equipo de cómputo.

Tabla 21. Balance general comparativo

CUENTA	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	ANALISIS VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL	
			OCTUBRE %	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA %
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
EFFECTIVO	\$ 692.000	\$ 1.319.000	22,74	\$ 627.000	90,61
CLIENTES	\$ 800.000	\$ 1.200.000	20,69	\$ 400.000	50,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.492.000	\$ 2.519.000	43,43	\$ 1.027.000	68,83
ACTIVO NO CORRIENTE					
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO				\$ -	
EQUIPO DE OFICINA	\$ 180.000	\$ 180.000	3,10	\$ -	0,00
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.880.000	\$ 3.180.000	54,83	\$ 1.300.000	69,15
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -	\$ 32.833	0,57	\$ 32.833	100,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 2.060.000	\$ 3.327.167	57,37	\$ 1.267.167	61,51
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.552.000	\$ 5.846.167	100,0	\$ 2.294.167	64,59
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	25,86	\$ -	0,00

Tabla 21. (Continuación)

CUENTAS POR PAGAR	\$ -	\$ 1.915.000	33,02	\$ 1.915.000	100,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.500.000	\$ 3.415.000	58,88	\$ 1.915.000	127,67
TOTAL PASIVO	\$ 1.500.000	\$ 3.415.000	58,88	\$ 1.915.000	127,67
PATRIMONIO					
APORTES SOCIALES	\$ 2.060.000	\$ 2.060.000	35,52	\$ -	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ -8.000	\$ 371.167	6,40	\$ 379.167	4739,58
TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.052.000	\$ 2.431.167	41,92	\$ 379.167	18,48
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 3.552.000	\$ 5.846.167	100,80	\$ 2.294.167	64,59

## **ANALISIS VERTICAL**

En los activos de la empresa se encuentra una mayor concentración en las propiedades, planta y equipo, donde el porcentaje mayor lo tienen los equipos de cómputo, con el 54,83% con respecto a los activos totales. La participación restante de los activos se encuentra en el efectivo con un 22,74%, y le sigue los clientes con el 20,69%.

Los pasivos tienen una participación mayor del 58,88% con respecto a la suma del pasivo y el patrimonio total, esta participación se encuentra repartida entre las cuentas por pagar con un 33,02% y en las obligaciones financieras con el 25,86%.

El patrimonio tiene una menor participación que el pasivo pero sin embargo tiene la cuenta más significativa, que es la de los aportes sociales con el 35,52% con respecto al total pasivo y patrimonio.

## **ANALISIS HORIZONTAL**

Los activos tuvieron una variación relativa total del 64,59%, donde el activo corriente vario el 68,83% y propiedad planta y equipo vario un 61,51%. En el activo corriente el efectivo sufrió un aumento del 90,61%, y los clientes aumentaron en un 50%. En propiedad planta y equipo el aumento más significativo lo sufrió el equipo de cómputo con el 69, 15%.

En el pasivo las cuentas por pagar fue la única cuenta que tuvo una variación relativa significativa del 100%, haciendo así que el pasivo haya sufrido un aumento del 127,67%.

El patrimonio fue el que tuvo una menor variación de 18,48% y el total pasivo mas patrimonio sufrió un aumento del 64,59%



**ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1 HASTA 30 DE OCTUBRE DE 2009**

Ingresos operacionales		\$ 1.200.000
(-)Costos de ventas		\$ 615.000
Utilidad Bruta		\$ 585.000
(-)Gastos operacionales		\$ 205.833
Administración	\$ 55.833	
Ventas	\$ 150.000	
Utilidad operacional		\$ 379.167
Ingresos no operacionales		\$ -
Gastos no operacionales		\$ -
Utilidad antes de Impto		\$ 379.167
Utilidad del ejercicio anterior		\$ -8.000
(-)Provisión impto de renta		\$ -
Utilidad neta		\$ 371.167

- Los ingresos operacionales aumentaron y se encuentran por un valor total de \$1.200.000. detallado así:
  - Fachada con un precio de \$500.000.
  - Pendón con un precio de \$200.000.
  - Manual de imagen con un precio de \$100.000.
  - Papelería básica con un precio de \$300.000.
  - 2 aplicaciones de logo a una pieza con un precio de \$50.000 cada uno.
- Los costos de ventas de este mes que fueron de \$615.000, disminuyendo comparado con el mes anterior y quedándose con el 51,25% de los ingresos, detallados así:
  - Fachada con un costo de \$158.000.
  - Pendón con un costo de \$84.000.
  - Manual de imagen con un costo de \$49.000.
  - Papelería básica con un costo de \$238.000.
  - 2 aplicaciones de logo a una pieza con un costo de \$43.000 cada uno.
- Los gastos operativos de administración de este mes son \$20.000 del servicio telefónico, \$3.000 de papelería y \$32.833 de depreciación acumulada.
- En los gastos de ventas se encuentra el pago a Telmex de \$150.000. es el gasto más representativo con un 72,9% de ellos.

- En octubre hubo un buen porcentaje de utilidad, el 31%.
- Los costos de ventas representan el 51,25% de los ingresos.
- Los gastos administrativos representan un 4,65% de las ventas totales y un 27,12% de los gastos operacionales.
- Por su parte, los gastos operacionales corresponden a un 17,15% de las ventas y un 33,47% de los costos de ventas.

Tabla 22. Estado de resultados comparativo

CUENTA	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	ANALISIS VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL	
			OCTUBRE %	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA %
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 800.000	\$ 1.200.000	100,00	\$ 400.000	50
Menos: COSTO DE VENTAS	\$ 635.000	\$ 615.000	51,25	\$ -20.000	-3,15
Igual: UTILIDAD BRUTA	\$ 165.000	\$ 585.000	48,75	\$ 420.000	254,55
Menos: GASTOS OPERACIONALES	\$ 173.000	\$ 205.833	17,15	\$ 32.833	18,98
Igual: UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -8.000	\$ 379.167	31,60	\$ 387.167	4839,58
Mas: INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -	\$ -	0,00	\$ -	0,00
Menos: GASTOS NO OPERACIONAL INTERESES	\$ -	\$ -	0,00	\$ -	0,00
Igual: UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -8.000	\$ 379.167	31,60	\$ 387.167	4839,58
Menos: Utilidad del ejercicio anterior		\$ 8.000			
Menos: PROVISION IMPTO RENTA	\$ -	\$ -	0,00	\$ -	0,00
Igual: UTILIDAD NETA	\$ -8.000	\$ 371.167	30,93	\$ 379.167	4739,58

### **ANALISIS VERTICAL**

De los ingresos que recibió la empresa, los costos de ventas tuvieron una participación del 51,25%, siendo así la utilidad bruta un 48,75%. Los gastos operacionales corresponden al 17,15% de los ingresos totales, dando como resultado que la utilidad neta tenga una participación de 31,60%.

### **ANALISIS HORIZONTAL**

Los ingresos de ventas sufrieron un aumento del 50%, los costos de ventas disminuyeron un 3,15% y los gastos operacionales aumentaron el 18,98%. Esto nos muestra que los ingresos tuvieron un mayor aumento que los costos y los gastos, por lo cual este mes obtuvimos una utilidad positiva. Es decir que la utilidad aumentó y los costos se mantuvieron estables.

## **INDICADORES FINANCIEROS OCTUBRE**

### **CAPITAL NETO DE TRABAJO**

CNT: PASIVO CORRIENTE-ACTIVO CORRIENTE: \$896.000

El índice de estabilidad financiera o margen de protección para los acreedores actuales y para futuras operaciones normales aumentó de \$8.000 a \$896.000.

### **RAZÓN CORRIENTE**

IS:  $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$ : \$0,74

Aquí podemos observar dos situaciones, la primera es que tanto el mes de septiembre como el de octubre tienen una razón corriente inferior a 1, lo cual significa que la empresa tiene un gran riesgo de iliquidez y lo segundo que podemos observar es que este mes la razón corriente es mucho menor por lo cual el riesgo de iliquidez ha aumentado a pesar de que los recursos son mayores.

### **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO**

RE:  $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$ : \$0,58

Aquí observamos que en septiembre por cada peso que teníamos debíamos el 0.42 centavos, lo cual nos mostraba que el patrimonio en su inicio tuvo una mayor participación en la financiación de la empresa. Pero observamos que en octubre esto cambia ya que por peso debemos 0.58, donde los deudores toman mas participación en la financiación de la empresa.

## **MARGEN BRUTO DE UTILIDAD**

$$\text{MBU: } \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}: \$0,49$$

En septiembre hay una utilidad del 21 % por peso vendido, en octubre crece el porcentaje de utilidad a un 49% por peso vendido.

## **RENDIMIENTO DE LA INVERSION**

$$\text{REI: } \frac{\text{UTILIDADES NETAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}: \$0,06$$

En el mes de septiembre la efectividad para producir utilidades es negativa por lo cual podemos deducir que en vez de ganancias hubo perdidas. En el mes de octubre es positiva, pero es muy baja, lo cual nos muestra que a pesar de que hubo utilidad no fue muy significativa.

## **PRUEBA ACIDA**

$$\text{PA: } \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}: \$0,74$$

Por cada peso que debemos tenemos en disposición para pagar en el mes de septiembre 99 centavos, y observamos que en el mes de octubre solo disponemos de 74 centavos para pagar, lo cual nos muestra que nuestra disposición de pagar las deudas a corto plazo ha disminuido.

## **RAZÓN DE AUTONOMIA**

$$\text{RA: } \frac{\text{TOTAL OBLIGACIONES}}{\text{PATRIMONIO}}: \$1,40$$

Vemos que los acreedores en septiembre han tenido una gran participación en la financiación y en el mes de octubre esta ha aumentado, lo cual nos indica que nuestra autonomía financiera esta disminuyendo.

## **RENTABILIDAD SOBRE VENTAS**

$$\text{RSV: } \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO}}{\text{VENTAS}}: \$0,32$$

Observamos que la rentabilidad en septiembre es negativa es decir que las ventas no tuvieron un rendimiento positivo por el contrario ha tenido pérdida. En el mes de octubre vemos que la rentabilidad ya es positiva.

## RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS

RSA:  $\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO}}{\text{ACTIVOS}}$ : \$0,06

La rentabilidad de los activos en septiembre es muy baja, y en octubre continúa con un rendimiento muy bajo.

## RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO

RSP:  $\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO}}{\text{PATRIMONIO}}$ : \$0,16

El patrimonio ha tenido un rendimiento muy bajo en el primer mes y en el segundo mes por cada peso del patrimonio este ha tenido un rendimiento de dieciséis centavos.

Tabla 23. Margen de contribución octubre

PRODUCTOS VENDIDOS OCTUBRE	PRECIO	COSTO		MC
FACHADA	\$ 500.000	\$ 158.000	\$ 342.000	68%
PENDON	\$ 200.000	\$ 84.000	\$ 116.000	58%
MANUAL DE IMAGEN	\$ 100.000	\$ 49.000	\$ 51.000	51%
PAPELERIA BASICA	\$ 300.000	\$ 238.000	\$ 62.000	21%
APLICACIÓN DE UN LOGO A UNA PIEZA	\$ 50.000	\$43.000	\$ 7.000	14%
APLICACIÓN DE UN LOGO A UNA PIEZA	\$ 50.000	\$43.000	\$ 7.000	14%
CONTRIBUCION TOTAL OCTUBRE	\$ 1.200.000	\$ 615.000	\$ 585.000	49%

## PUNTO DE EQUILIBRIO OCTUBRE

**Ingresos totales = Costo total (Costos variables + Costos fijos)**

Ingresos totales = \$615.000 + \$205.833

Ingresos totales=\$820.833

Para llegar al punto de equilibrio y poder cubrir los costos totales del mes de Octubre se debe tener un ingreso total de \$820.833

## 9. CONCLUSIONES

- La descripción permitió conocer la situación competitiva interna y externa de la empresa, y la manera en que planea, organiza, controla y dirige, además de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. También evidenció su progreso desde que inició a operar hasta el momento.
- En la elaboración del diagnóstico de las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera fue vital la participación de todo el personal de la empresa, quienes conocen la forma como opera el sector y la empresa misma.
- El proyecto además de cualitativo, arrojó medición de competitividad cuantitativa que mostró las áreas de buen, medio y bajo desempeño para así saber si retractarse, mantenerse o mejorar.
- El diagnóstico mostró que uno de los mayores problemas de los empresarios es que se tenía poca claridad en lo referente a la gestión administrativa adecuada para el manejo de la empresa.
- Las áreas administrativa y contable-financiera son las áreas que mayor debilidad o bajo desempeño mostraron, pero también a la vez fueron a las que mas se les planeó e implementó.
- En cuanto al diseño grafico que es el servicio que ofrece la empresa el personal se encuentra muy bien capacitado y formado, profesional y experimentalmente.
- En el área de producción mejoró la capacidad instalada y la estandarización de los procesos productivos, ayudando así a la optimización y aprovechamiento de los recursos tiempo, dinero y mano de obra.
- El área de mercadeo de la mano con la gerencia se motivó a realizar periódica y estratégicamente gestiones de publicidad y promoción.
- El área contable - financiera es el área que mas orden requiere, y a su vez es a la que menos atención se le ha prestado en la empresa.
- Se logró a través de un estudio de costos y análisis financiero un incremento significativo de las utilidades de la empresa.
- Para la implementación de los planes de mejoramiento se requiere de la integración del personal, los recursos y el asesor.
- Los planes de mejoramiento se deben desarrollar de acuerdo a la disponibilidad de recursos de tiempo y dinero principalmente.

- Puede que no todos los planes de mejoramiento se desarrollen por factores de tiempo, dinero u oposición al cambio. Pero en su mayoría fueron ejecutados.
- La empresa se consideró satisfecha con el trabajo realizado por parte del asesor de la mano con la Universidad Autónoma de Occidente en las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera.
- El papel de la academia es brindar a través de desarrollos investigativos soporte al sector empresarial para mejorar la competitividad de las microempresas de la ciudad de Cali y del departamento del Valle del Cauca.
- Es importante y provechoso que los estudiantes universitarios ingresen y adquieran experiencia en el ámbito empresarial para ampliar sus perspectivas y horizontes, además que descubran las implicaciones reales de las decisiones organizacionales.
- Esta experiencia enriquecedora me motivó a aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de cinco años de una manera práctica y real, en las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable-financiera.



## 10. RECOMENDACIONES

- Sin importar el tamaño de la empresa, esta no puede descuidar ningún área si quiere ser competitiva y mantenerse en el mercado.
- Medir periódicamente y cuantitativamente la competitividad de la empresa, para así observar la evolución de esta en el transcurso del tiempo y plantear mejoras y aprovechar las oportunidades.
- El Gerencia debe establecer un enfoque estratégico que le permita tomar decisiones y recurrir a acciones adecuadas que optimicen los recursos y maximicen la utilidad de la empresa.
- El área administrativa debe encargarse de mantener las fortalezas estables y de cambiar la cara de las debilidades para que se conviertan en fortalezas.
- La gerencia con la ayuda de la gerente comercial debe analizar periódicamente el entorno interno y externo que permitan el desarrollo y despliegue de estrategias.
- Es necesario que los recursos tecnológicos (software y hardware) sean actualizados periódicamente con el fin de generar ventajas competitivas.
- El área de mercadeo debe encargarse del monitoreo continuo del sector en que se desempeña la empresa, con el fin de detectar oportunidades y amenazas reales y potenciales.
- Es importante que las ventajas competitivas de diferenciación (factores claves) que son escasas en este sector se fortalezcan y mantengan en el tiempo.
- La ubicación de la empresa es residencial, por lo cual debe cambiarse de manera que se tenga mas fácil acceso a clientes institucionales.
- El área contable-financiera de la empresa debe fortalecerse, pues, gracias al registro de las transacciones y de los recursos utilizados ésta podrá tomar decisiones tendientes al mejoramiento de su situación financiera.
- El monitoreo y análisis financiero debe tomarse entre los puntos mas importantes para observar y determinar la viabilidad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- Llevar el libro de registro de operaciones diarias brindado por la DIAN para llevar control de entradas y salidas.

- Los empresarios deben tener una mentalidad permanente de cambio y deben permitir el asesoramiento y acompañamiento si quieren cambiar para bien la empresa y mantenerse en el mercado.
- Es importante que los empresarios además de capacitarse continuamente, ejecuten las estrategias generadas en los planes de mejoramiento con el fin de aumentar la competitividad de la organización y así garantizar en parte su continuidad en el mercado.
- Los empresarios deben capacitarse operativamente para que siempre se encuentren a la vanguardia y no se queden atrás e innoven en todos los servicios y procesos.

## 11.BIBLIOGRAFÍA

- Análisis financiero [en línea]. Santiago de Cali: Contabilidad y Finanzas, [consultado 20 de Noviembre, 2009] disponible en internet: <http://www.gerencie.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero.html>
- Balance general [en línea]. Santiago de Cali: Contabilidad y Finanzas, [consultado 20 de Noviembre, 2009] disponible en internet: <http://www.gerencie.com/balance-general.html>
- Análisis horizontal [en línea]. Santiago de Cali: Análisis de los estados financieros, [consultado 26 de Enero, 2010] disponible en internet: <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>
- Análisis vertical [en línea]. Santiago de Cali: Análisis de los estados financieros, [consultado 26 de Enero, 2010] disponible en internet: <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>
- BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scott A. Administración. México. Mc Graw Hill. 2005.
- CHASE, R. B., AQUILANO, N. J. y JACOBS, F. R. Administración de producción y operaciones. Santa Fe de Bogotá. Mc Graw Hill. 2000.
- Comunicación [en línea]. Santiago de Cali: Rumbo al liderazgo, [consultado 26 de Enero, 2010] disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml>
- Conceptos básicos administrativos [en línea]. Santiago de Cali: Administración, [consultado 5 de Junio, 2009] disponible en internet: [www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com)
- Estado de resultados [en línea]. Santiago de Cali: Contabilidad y Finanzas, [consultado 20 de Noviembre, 2009] disponible en internet: <http://www.gerencie.com/estado-de-resultados.html>
- GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración financiera: fundamentos aplicaciones. Santiago de Cali. Prensa moderna impresores. 1999.
- Glosario administrativo [en línea]. Santiago de Cali: Empresarial, [consultado 5 de Junio, 2009] disponible en internet: <http://www.businesscol.com>
- Importancia de la Microempresa [en línea]. Santiago de Cali: Portal Empresarial Colombiano, [consultado 13 de Abril, 2009] disponible en internet:

<http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=89&idcompany=45>

- JOHN WILEY & SONS. Diccionario de administración y finanzas. Barcelona: Grupo Océano, 2006.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. México: Prentice Hall. 2001.
- La investigación [en línea]. Santiago de Cali: Aprender a investigar, [consultado 13 de Abril, 2009] disponible en internet: [http://hermesoft.esap.edu.co/esap/hermesoft/portal/home\\_1/rec/arc\\_1508.pdf](http://hermesoft.esap.edu.co/esap/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_1508.pdf)
- Liderazgo [en línea]. Santiago de Cali: Administración y tipos de liderazgo, [consultado 26 de Enero, 2010] disponible en internet: <http://html.rincondelvago.com/administracion-y-tipos-de-liderazgo.html>
- Manual de funciones [en línea]. Santiago de Cali: Instructivo de elaboración del manual de funciones, [consultado 25 de Septiembre, 2009] disponible en internet: <http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf>
- Matriz DOFA [en línea]. Santiago de Cali: Planeación estratégica, [consultado 13 de Abril, 2009] disponible en internet: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)
- Motivación [en línea]. Santiago de Cali: Motivación laboral, [consultado 26 de Enero, 2010] disponible en internet: [http://www.wikilearning.com/monografia/la\\_motivacion\\_y\\_la\\_gestion\\_de\\_direccion-motivacion\\_laboral/16111-13](http://www.wikilearning.com/monografia/la_motivacion_y_la_gestion_de_direccion-motivacion_laboral/16111-13)
- Motivación [en línea]. Santiago de Cali: Tipos de motivación, [consultado 26 de Enero, 2010] disponible en internet: <https://www.u-cursos.cl/ieb/2007/2/0353/215101/material.../5051>
- Razones financieras [en línea]. Santiago de Cali: Contabilidad y Finanzas, [consultado 20 de Noviembre, 2009] disponible en internet: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- SCHERMERHORN, John R. Administración. México: Limusa Wiley, 2004.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Santa Fe de Bogotá. 3R editores. 1999.

## 12.ANEXOS

### Anexo 1. Calificación planeamiento estratégico

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO			
A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO			
1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.	2	
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	3	
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	5	
1.4	El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	5	
1.5	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.	1	
1.6	Al planear se desarrolla un análisis DOFA ( <u>D</u> ebilidades, <u>O</u> pportunidades, <u>F</u> ortalezas y <u>A</u> menazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.	2	
1.7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	2	
1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").	3	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>59%</b>
B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA			
1.9	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	5	
1.10	El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.	3	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>87%</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>75%</b>

Anexo 2. Calificación producción y operaciones

<b>2. PRODUCCION Y OPERACIONES</b>			
<b>A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION</b>			
2.1	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.	5	
2.2	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.	1	
2.3	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.	5	
2.4	El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas.	1	
2.5	La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción.	3	
2.6	La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación).	1	
2.7	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio.	4	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>60%</b>
<b>B. CAPACIDAD DEL PROCESO</b>			
2.8	La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.	4	
2.9	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>57%</b>
<b>C. MANTENIMIENTO</b>			
2.10	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.	3	
2.11	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos	1	
2.12	Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento.	4	
2.13	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.	3	
2.14	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP).	2	

Anexo 2. (Continuación)

2.15	La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de un lucro cesante adecuado.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>51%</b>
<b>D. INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>			
2.16	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.	5	
2.17	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.	4	
2.18	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios.	3	
2.19	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>73%</b>
<b>E. APROVISIONAMIENTO</b>			
2.20	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	2	
2.21	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.	2	
2.22	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.	2	
2.23	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en su orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.	4	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>51%</b>
<b>F. MANEJO DE INVENTARIOS</b>			
2.24	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades.	NA	
2.25	Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo.	NA	
2.26	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.	NA	
2.27	Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).	NA	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>0%</b>
<b>G. UBICACION E INFRAESTRUCTURA</b>			

Anexo 2. (Continuación)

2.28	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.	3	
2.29	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>37%</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>61%</b>

Anexo 3. Calificación aseguramiento de la calidad

<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>			
<b>A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD</b>			
3.1	La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.	3	
3.2	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.	4	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>70%</b>
<b>B. SISTEMA DE CALIDAD</b>			
3.3	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	5	
3.4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.	5	
3.5	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.	4	
3.6	En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.	4	
3.7	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.	3	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>87%</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>80%</b>



Anexo 4. Calificación comercialización

<b>4. COMERCIALIZACION</b>			
<b>A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS</b>			
4.1	El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	1	
4.2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	2	
4.3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	2	
4.4	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	1	
4.5	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	4	
4.6	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	4	
4.7	En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	4	
4.8	Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	2	
4.9	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	2	
4.10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	2	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>45%</b>
<b>B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS</b>			
4.11	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	3	
4.12	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	3	
4.13	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	3	

Anexo 4. (Continuación)

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>60%</b>
<b>C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION</b>		
4.14	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	1
4.15	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	4
4.16	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	N A
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>50%</b>
<b>TOTAL SUB-AREA MERCADEO NACIONAL</b>		<b>52%</b>
<b>D. MERCADO EXPORTACION: PLAN DE EXPORTACION</b>		
4.17	La empresa tiene un plan anual de exportación, escrito y detallado.	N A
4.18	La empresa planea exportar un volumen importante en los próximos dos años.	N A
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>E. MERCADO EXPORTACION: PRODUCTO</b>		
4.19	La empresa diseña sus productos para la exportación en forma diferente a como diseña para el mercado nacional.	N A
4.20	La empresa conoce y cumple las normas de calidad y de identificación (rotulación) que deben cumplir sus productos de exportación.	N A
4.21	El departamento responsable del desarrollo de nuevos productos cuenta con un presupuesto formal y adecuado, el equipo requerido y el personal calificado para realizar eficientemente su trabajo.	N A
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>0%</b>
<b>F. MERCADO EXPORTACION: COMPETENCIA Y MERCADO</b>		
4.22	La empresa tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados de exportación.	N A
4.23	En los últimos dos años, las exportaciones han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	N A
4.24	La empresa tiene un conocimiento claro de la competencia y del entorno competitivo en los mercados de exportación seleccionados.	N A
4.25	La empresa hace un seguimiento a sus exportaciones para medir el nivel de satisfacción del cliente y asegurar su recompra.	N A
4.26	Se dispone de catálogos de productos, folletos publicitarios y especificaciones técnicas para el mercado de exportación (preferiblemente en inglés o en el idioma del mercado de destino).	N A

Anexo 4. (Continuación)

<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>0%</b>
<b>G. MERCADO EXPORTACION: DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL</b>			
4.27	La empresa conoce el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación.	N A	
4.28	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente internacional.	N A	
4.29	La empresa toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación.	N A	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>0%</b>
<b>H. MERCADO EXPORTACION: ASPECTOS DE NEGOCIACION</b>			
4.30	La empresa conoce sus costos, los precios de su competencia internacional y las condiciones generales del sector que le permitan negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros actores.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>20%</b>
<b>I. MERCADO EXPORTACION: PARTICIPACION EN MISIONES Y FERIAS</b>			
4.31	La empresa ha participado en misiones comerciales a otros países.	N A	
4.32	La empresa ha participado como observador en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.	N A	
4.33	La empresa ha participado como expositor en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.	N A	
4.34	La empresa tiene personal adecuadamente familiarizado con sus productos y procesos y adicionalmente domina el inglés.	N A	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>0%</b>
<b>TOTAL SUB-AREA MERCADEO EXPORTACION</b>			<b>20%</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>43%</b>

Anexo 5. Calificación contabilidad y finanzas

<b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>			
<b>A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD</b>			
5.1	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	1	
5.2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	1	

Anexo 5. (Continuación)

5.3	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	1	
5.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.	1	
5.5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.	3	
5.6	Los productos de exportación se costean en forma diferente que los productos que van al mercado doméstico.	NA	
5.7	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional o internacional, con base en datos confiables.	3	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>32%</b>
<b>B. ADMINISTRACION FINANCIERA</b>			
5.8	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	1	
5.9	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	4	
5.10	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	1	
5.11	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>36%</b>
<b>C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS</b>			
5.12	Los libros de actas, los registro de socios, las reformas de escrituras, la información para las superintendencias se encuentran al día y están debidamente archivados.	1	
5.13	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.	3	
5.14	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	1	
5.15	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.	1	
5.16	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>26%</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>33%</b>

Anexo 6. Calificación recursos humanos

<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>			
	<b>A. ASPECTOS GENERALES</b>		
6.1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	1	
6.2	La empresa tiene un políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	3	
6.3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.	5	
6.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (ISS u otra EPS, SENA, cajas de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>46%</b>
	<b>B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL</b>		
6.5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.	1	
6.6	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.	4	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>49%</b>
	<b>C. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
6.7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	4	
6.8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	4	
6.9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	5	
6.10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	4	
6.11	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	3	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>80%</b>
	<b>D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>		
6.12	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	1	
6.13	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	4	
6.14	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.	1	

Anexo 6. (Continuación)

6.15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>34%</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>56%</b>

Anexo 7. Calificación gestión ambiental

<b>7. GESTION AMBIENTAL</b>			
<b>A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA</b>			
7.1	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	2	
7.2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	1	
7.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.	1	
7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>25%</b>
<b>B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE</b>			
7.5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.	1	
7.6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>20%</b>
<b>C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES</b>			
7.7	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>20%</b>
<b>D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO</b>			
7.8	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.	4	
7.9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>51%</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>25%</b>

Anexo 8. Calificación sistemas de información

<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>			
<b>A. PLANEACION DEL SISTEMA</b>			
8.1	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.	1	
8.2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	5	
8.3	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>36%</b>
<b>B. ENTRADAS</b>			
8.4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (ordenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.	1	
8.5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>20%</b>
<b>C. PROCESOS</b>			
8.6	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	4	
8.7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.	4	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>80%</b>
<b>D. SALIDAS</b>			
8.8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	1	
8.9	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	1	
<b>TOTAL SUB-AREA</b>			<b>20%</b>
<b>TOTAL AREA</b>			<b>38%</b>

## Anexo 9. Características y competencias Gerencia General

<b>Características:</b> Las actividades que se desarrollan en el cargo implican. Marque con X											
X	Diseño y/o evaluación de proyectos		Manejo de:								
X	Supervisión de personal	X	Software – Qué programas? Corel Draw y Photoshop								
X	Trabajo interdisciplinario		Equipos - cuales- Máquina de escribir y calculadora								
X	Trabajo en y /o con grupos		Materiales / elementos – Cuáles?								
X	Lectura y / o interpretación de documentos		Documentos / valores –Cuáles? Correspondencia								
	Elaboración y /o presentación de informes: Orales Escritos (anual)	X	Información confidencial								
	Organización y / o programación de actividades		Dinero								
	Cuantificación de información		Distribución de:								
	Clasificación de información		Software								
	Transcripción de información		Equipos –Cuáles?								
X	Contacto y atención al público		Materiales / elementos – Cuáles?								
X	Seguimiento de instrucciones		Documentos / valores / -Cuáles?								
	Labores físicas		Información confidencial								
	Otros - Cuáles?		Dinero								
<b>Competencias:</b> Asigne una calificación a las siguientes competencias y habilidades del empleado, de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el cargo, donde 1 es el valor mínimo (no se requiere) y 5 es el valor máximo (fundamental).											
X	2	3	4	5	Fuerza / resistencia física	1	2	X	4	5	Habilidades de digitación
1	2	3	4	X	Memoria visual	1	2	3	4	X	Capacidad de análisis
1	2	3	4	X	Memoria verbal	1	2	3	X	5	Planeación
1	2	3	X	5	Concentración	1	2	X	4	5	Organización
1	2	X	4	5	Rapidez / Precisión visual	1	2	3	4	X	Liderazgo
1	2	3	X	5	Rapidez / Precisión auditiva	1	2	3	X	5	Iniciativa
1	2	3	X	5	Coordinación motriz	1	2	3	4	X	Creatividad
1	2	X	4	5	Razonamiento numérico	1	2	3	X	5	Habilidades de conciliación
1	2	3	X	5	Razonamiento simbólico	1	2	X	4	5	Auto control emocional
1	2	3	X	5	Comunicación oral	1	2	3	4	5	Otros –Cuáles?
1	2	3	X	5	Comunicación escrita	1	2	3	4	5	



## Anexo 10. Características y competencias Gerencia Comercial

<b>Características:</b> Las actividades que se desarrollan en el cargo implican. Marque con X			
X	Diseño y/o evaluación de proyectos	Manejo de:	
X	Supervisión de personal	X	Software – Qué programas? Corel Draw y Office
X	Trabajo interdisciplinario	X	Equipos - cuales- calculadora
X	Trabajo en y /o con grupos		Materiales / elementos – Cuáles?
X	Lectura y / o interpretación de documentos		Documentos / valores –Cuáles?
X	Elaboración y /o presentación de informes: Orales X Escritos X (anual )	X	Información confidencial
X	Organización y / o programación de actividades	X	Dinero
X	Cuantificación de información	Distribución de:	
X	Clasificación de información	Software	
X	Transcripción de información	Equipos –Cuáles?	
X	Contacto y atención al público	Materiales / elementos – Cuáles?	
X	Seguimiento de instrucciones	Documentos / valores / -Cuáles?	
	Labores físicas	Información confidencial	
	Otros - Cuáles?	Dinero	
<b>Competencias:</b> Asigne una calificación a las siguientes competencias y habilidades del empleado, de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el cargo, donde 1 es el valor mínimo (no se requiere) y 5 es el valor máximo (fundamental).			
1 X 3 4 5	Fuerza / resistencia física	1 2 3 X 5	Habilidades de digitación
1 2 3 X 5	Memoria visual	1 2 3 X 5	Capacidad de análisis
1 2 X 4 5	Memoria verbal	1 2 3 4 X	Planeación
1 2 3 X 5	Concentración	1 2 3 4 X	Organización
1 2 3 4 X	Rapidez / Precisión visual	1 2 3 4 X	Liderazgo
1 2 3 X 5	Rapidez / Precisión auditiva	1 2 3 X 5	Iniciativa
1 2 3 X 5	Coordinación motriz	1 2 3 4 X	Creatividad
1 2 3 4 X	Razonamiento numérico	1 2 3 X 5	Habilidades de conciliación
1 2 3 X 5	Razonamiento simbólico	1 2 3 X 5	Auto control emocional
1 2 3 X 5	Comunicación oral	1 2 3 4 5	Otros –Cuáles?
1 2 3 X 5	Comunicación escrita	1 2 3 4 5	

## Anexo 11. Características y competencias Dirección Creativa

<b>Características:</b> Las actividades que se desarrollan en el cargo implican. Marque con X											
X	Diseño y/o evaluación de proyectos	Manejo de:									
X	Supervisión de personal	X	Software – Qué programas? Corel Draw y Photoshop								
X	Trabajo interdisciplinario		Equipos - cuales-								
X	Trabajo en y /o con grupos		Materiales / elementos – Cuáles?								
X	Lectura y / o interpretación de documentos		Documentos / valores –Cuáles? Contables								
	Elaboración y /o presentación de informes: Orales Escritos (anual)		Información confidencial								
X	Organización y / o programación de actividades		Dinero								
	Cuantificación de información	Distribución de:									
X	Clasificación de información		Software								
	Transcripción de información		Equipos –Cuáles?								
X	Contacto y atención al público		Materiales / elementos – Cuáles?								
X	Seguimiento de instrucciones		Documentos / valores / -Cuáles?								
	Labores físicas		Información confidencial								
	Otros - Cuáles?		Dinero								
<b>Competencias:</b> Asigne una calificación a las siguientes competencias y habilidades del empleado, de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el cargo, donde 1 es el valor mínimo (no se requiere) y 5 es el valor máximo (fundamental).											
X	2	3	4	5	Fuerza / resistencia física	1	2	X	4	5	Habilidades de digitación
1	2	3	4	X	Memoria visual	1	2	3	4	X	Capacidad de análisis
1	2	3	4	X	Memoria verbal	1	2	3	X	5	Planeación
1	2	3	X	5	Concentración	1	2	X	4	5	Organización
1	2	X	4	5	Rapidez / Precisión visual	1	2	3	4	X	Liderazgo
1	2	3	X	5	Rapidez / Precisión auditiva	1	2	3	X	5	Iniciativa
1	2	3	X	5	Coordinación motriz	1	2	3	4	X	Creatividad
1	2	X	4	5	Razonamiento numérico	1	2	3	X	5	Habilidades de conciliación
1	2	3	X	5	Razonamiento simbólico	1	2	X	4	5	Auto control emocional
1	2	3	X	5	Comunicación oral	1	2	3	4	5	Otros –Cuáles?
1	2	3	X	5	Comunicación escrita	1	2	3	4	5	

## Anexo 12. Características y competencias Dirección de Tráfico

<b>Características:</b> Las actividades que se desarrollan en el cargo implican. Marque con X			
X	Diseño y/o evaluación de proyectos	Manejo de:	
X	Supervisión de personal	X	Software – Qué programas? Corel Draw, Photoshop, Office
X	Trabajo interdisciplinario	X	Equipos - cuales- calculadora
X	Trabajo en y /o con grupos		Materiales / elementos – Cuáles?
X	Lectura y / o interpretación de documentos		Documentos / valores –Cuáles?
X	Elaboración y /o presentación de informes: Orales X Escritos X (anual )		Información confidencial
X	Organización y / o programación de actividades		Dinero
X	Cuantificación de información	Distribución de:	
X	Clasificación de información		Software
X	Transcripción de información		Equipos –Cuáles?
X	Contacto y atención al público		Materiales / elementos – Cuáles?
X	Seguimiento de instrucciones		Documentos / valores / -Cuáles?
	Labores físicas		Información confidencial
	Otros - Cuáles?		Dinero
<b>Competencias:</b> Asigne una calificación a las siguientes competencias y habilidades del empleado, de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el cargo, donde 1 es el valor mínimo (no se requiere) y 5 es el valor máximo (fundamental).			
1 X 3 4 5	Fuerza / resistencia física	1 2 3 X 5	Habilidades de digitación
1 2 3 X 5	Memoria visual	1 2 3 X 5	Capacidad de análisis
1 2 X 4 5	Memoria verbal	1 2 3 4 X	Planeación
1 2 3 X 5	Concentración	1 2 3 4 X	Organización
1 2 3 4 X	Rapidez / Precisión visual	1 2 3 4 X	Liderazgo
1 2 3 X 5	Rapidez / Precisión auditiva	1 2 3 X 5	Iniciativa
1 2 3 X 5	Coordinación motriz	1 2 3 4 X	Creatividad
1 2 3 4 X	Razonamiento numérico	1 2 3 X 5	Habilidades de conciliación
1 2 3 X 5	Razonamiento simbólico	1 2 3 X 5	Auto control emocional
1 2 3 X 5	Comunicación oral	1 2 3 4 5	Otros –Cuáles?
1 2 3 X 5	Comunicación escrita	1 2 3 4 5	

Anexo 13. Características y competencias Dirección de Arte

<b>Características:</b> Las actividades que se desarrollan en el cargo implican. Marque con X			
X	Diseño y/o evaluación de proyectos	Manejo de:	
	Supervisión de personal	X	Software – Qué programas? Corel Draw y Photoshop
X	Trabajo interdisciplinario		Equipos - cuales-
X	Trabajo en y /o con grupos		Materiales / elementos – Cuáles?
X	Lectura y / o interpretación de documentos		Documentos / valores –Cuáles? Contables
	Elaboración y /o presentación de informes: Orales Escritos (anual)		Información confidencial
	Organización y / o programación de actividades		Dinero
	Cuantificación de información	Distribución de:	
	Clasificación de información		Software
X	Transcripción de información		Equipos –Cuáles?
	Contacto y atención al público		Materiales / elementos – Cuáles?
X	Seguimiento de instrucciones		Documentos / valores / -Cuáles?
	Labores físicas		Información confidencial
	Otros - Cuáles?		Dinero
<b>Competencias:</b> Asigne una calificación a las siguientes competencias y habilidades del empleado, de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el cargo, donde 1 es el valor mínimo (no se requiere) y 5 es el valor máximo (fundamental).			
1 2 X 4 5	Fuerza / resistencia física	1 2 3 X 5	Habilidades de digitación
1 2 3 X 5	Memoria visual	1 2 3 X 5	Capacidad de análisis
1 X 3 4 5	Memoria verbal	1 2 X 4 5	Planeación
1 2 3 X 5	Concentración	1 2 X 4 5	Organización
1 2 3 X 5	Rapidez / Precisión visual	1 2 3 X 5	Liderazgo
1 2 X 4 5	Rapidez / Precisión auditiva	1 2 3 X 5	Iniciativa
1 2 3 X 5	Coordinación motriz	1 2 3 4 X	Creatividad
1 2 X 4 5	Razonamiento numérico	1 2 X 4 5	Habilidades de conciliación
1 2 3 X 5	Razonamiento simbólico	1 2 X 4 5	Auto control emocional
1 2 X 4 5	Comunicación oral	1 2 3 4 5	Otros –Cuáles?
1 2 X 4 5	Comunicación escrita	1 2 3 4 5	

#### Anexo14. Características y competencias Dirección Multimedial

<b>Características:</b> Las actividades que se desarrollan en el cargo implican. Marque con X			
X	Diseño y/o evaluación de proyectos	Manejo de:	
	Supervisión de personal	X	Software – Qué programas? Corel Draw, Photoshop, Macromedia Flash, Macromedia Dreamweaver
X	Trabajo interdisciplinario		Equipos - cuales-
X	Trabajo en y/o con grupos		Materiales / elementos – Cuáles?
X	Lectura y / o interpretación de documentos		Documentos / valores –Cuáles? Contables
	Elaboración y /o presentación de informes: Orales Escritos (anual )		Información confidencial
X	Organización y / o programación de actividades		Dinero
	Cuantificación de información	Distribución de:	
	Clasificación de información		Software
X	Transcripción de información		Equipos –Cuáles?
	Contacto y atención al público		Materiales / elementos – Cuáles?
X	Seguimiento de instrucciones		Documentos / valores / -Cuáles?
	Labores físicas		Información confidencial
	Otros - Cuáles?		Dinero
<b>Competencias:</b> Asigne una calificación a las siguientes competencias y habilidades del empleado, de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el cargo, donde 1 es el valor mínimo (no se requiere) y 5 es el valor máximo (fundamental).			
1 2 X 4 5	Fuerza / resistencia física	1 2 3 X 5	Habilidades de digitación
1 2 3 X 5	Memoria visual	1 2 3 X 5	Capacidad de análisis
1 X 3 4 5	Memoria verbal	1 2 X 4 5	Planeación
1 2 3 X 5	Concentración	1 2 X 4 5	Organización
1 2 3 X 5	Rapidez / Precisión visual	1 2 3 X 5	Liderazgo
1 2 X 4 5	Rapidez / Precisión auditiva	1 2 3 X 5	Iniciativa
1 2 3 X 5	Coordinación motriz	1 2 3 4 X	Creatividad
1 2 X 4 5	Razonamiento numérico	1 2 X 4 5	Habilidades de conciliación
1 2 3 X 5	Razonamiento simbólico	1 2 X 4 5	Auto control emocional
1 2 X 4 5	Comunicación oral	1 2 3 4 5	Otros –Cuáles?
1 2 X 4 5	Comunicación escrita	1 2 3 4 5	

## Anexo 15. Características y competencias Tesorería

<b>Características:</b> Las actividades que se desarrollan en el cargo implican. Marque con X			
	Diseño y/o evaluación de proyectos	Manejo de:	
X	Supervisión de personal	X	Software – Qué programas? Corel Draw y Office
X	Trabajo interdisciplinario	X	Equipos - cuales- calculadora
X	Trabajo en y /o con grupos		Materiales / elementos – Cuáles?
X	Lectura y / o interpretación de documentos	X	Documentos / valores –Cuáles? Contables
X	Elaboración y /o presentación de informes: Orales X Escritos X (anual )	X	Información confidencial
X	Organización y / o programación de actividades	X	Dinero
X	Cuantificación de información	Distribución de:	
X	Clasificación de información	Software	
X	Transcripción de información	Equipos –Cuáles?	
X	Contacto y atención al público	Materiales / elementos – Cuáles?	
	Seguimiento de instrucciones	Documentos / valores / -Cuáles?	
	Labores físicas	Información confidencial	
	Otros - Cuáles?	Dinero	
<b>Competencias:</b> Asigne una calificación a las siguientes competencias y habilidades del empleado, de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el cargo, donde 1 es el valor mínimo (no se requiere) y 5 es el valor máximo (fundamental).			
1 X 3 4 5	Fuerza / resistencia física	1 2 3 X 5	Habilidades de digitación
1 2 3 X 5	Memoria visual	1 2 3 X 5	Capacidad de análisis
1 2 X 4 5	Memoria verbal	1 2 3 4 X	Planeación
1 2 3 X 5	Concentración	1 2 3 4 X	Organización
1 2 3 4 X	Rapidez / Precisión visual	1 2 3 4 X	Liderazgo
1 2 3 X 5	Rapidez / Precisión auditiva	1 2 3 X 5	Iniciativa
1 2 3 X 5	Coordinación motriz	1 2 3 4 X	Creatividad
1 2 3 4 X	Razonamiento numérico	1 2 3 X 5	Habilidades de conciliación
1 2 3 X 5	Razonamiento simbólico	1 2 3 X 5	Auto control emocional
1 2 3 X 5	Comunicación oral	1 2 3 4 5	Otros –Cuáles?
1 2 3 X 5	Comunicación escrita	1 2 3 4 5	